



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

TESIS DOCTORAL

ACTITUD HACIA LA FORMACIÓN DEL PEQUEÑO COMERCIO INDEPENDIENTE

GALO EDUARDO PAIVA CRAVERO

DIRECTORAS:

DRA. MÓNICA GÓMEZ SUÁREZ

DRA. BERTA SCHNETTLER MORALES

A mis padres

Agradecimientos

Agradezco a Dios por el presente y el futuro.

Agradezco infinitamente a la Dra. Mónica Gómez por su guía, paciencia y constante apoyo, ya que sin su generosa ayuda habría sido imposible concluir este trabajo. También a mi segunda directora de tesis, la Dra. Berta Schnettler por sus valiosos aportes que permitieron ir mejorando la tesis.

Agradezco a las instituciones que han permitido el logro de la tesis y a través de ellas a las personas que de uno u otro modo se relacionaron con esta tarea, Universidad Autónoma de Madrid, Universidad Nacional del Litoral, Universidad de La Frontera, el proyecto CEAL y el Banco Santander de España.

Finalmente agradezco a todas las personas que me ayudaron, largo de enumerar, largo de recordar y de las que nunca me enteré que lo hicieron.

Mayo 2017

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1 Marco teórico general. Revisión de literatura sobre pequeño comercio independiente	7
1.1. Introducción	9
1.2. Definición del pequeño comercio independiente	9
1.3. La investigación sobre el pequeño comercio independiente.....	11
1.3.1. Estudios sobre las estrategias utilizadas por los pequeños comercios independientes.....	15
1.3.2. Estudios realizados sobre la estructura del pequeño comercio independiente	23
1.3.3. Estudios realizados sobre los canales de distribución en el pequeño comercio independiente	31
1.3.4. Estudios realizados sobre los clientes del pequeño comercio independiente.....	35
1.3.5. Estudios sobre recursos humanos del pequeño comercio independiente	41
1.3.6. Investigaciones misceláneas.....	42
1.4. Principales problemas a los que se enfrenta el pequeño comercio independiente y estrategias para afrontarlos	50
1.5. La formación en el pequeño comercio independiente	60
1.6. Conclusiones.....	66
Capítulo 2 Caracterización de las localidades y del pequeño comercio independiente.....	69
2.1. Introducción	71
2.2. Datos macroeconómicos de España, Argentina y Chile	72
2.3. Datos macroeconómicos de la Comunidad de Madrid, Provincia de Santa Fe y Región de La Araucanía	77
2.4. Características macroeconómicas de los municipios	82
2.4.1. Municipios del Noroeste de la Comunidad de Madrid	82
2.4.2. Municipio de Santa Fe, Argentina	90
2.4.3. Municipio de Temuco, Chile	92
2.5. Principales indicadores del comercio local.....	94
2.6. Determinación de los tamaños de muestra	97
2.7. Conclusiones.....	98
Capítulo 3 Percepción de los problemas del comercio tradicional y su relación con las características de la tienda y del comerciante. Una comparación Internacional.....	101
3.1. Introducción	103
3.2. Metodología de la investigación	104

3.2.1.	Técnicas de obtención de la información	104
3.2.2.	Cuestionario y escala de medida	106
3.3.	Perfil de la muestra y descriptivos básicos	107
3.3.1.	Cargo de la persona entrevistada	107
3.3.2.	Distribución por género del entrevistado	108
3.3.3.	Edad de los entrevistados	108
3.3.4.	Estudios del gerente-propietario	109
3.3.5.	Cursos recibidos en temas de gestión de negocios	110
3.3.6.	Actividad del comercio.....	114
3.3.7.	Antigüedad de la tienda	116
3.3.8.	Tamaño de los locales	116
3.3.9.	Comparación entre el tamaño y la antigüedad de la tienda.....	117
3.3.10.	Comportamiento de los ingresos respecto al año anterior	118
3.4.	Problemas que afectan al pequeño comercio independiente.....	119
3.4.1.	Principales problemas que afectan al pequeño comercio independiente	120
3.5.	Percepción de los problemas y relación con las características del gerente-propietario.....	122
3.5.1.	Diferencias por género del gerente-propietario.....	122
3.5.2.	Percepción de los problemas y edad del gerente-propietario	123
3.5.3.	Percepción de los problemas y estudios del gerente propietario	124
3.5.4.	Percepción de los problemas y características del gerente propietario.....	125
3.6.	Percepción de los problemas y características de la tienda	126
3.6.1.	Percepción de los problemas y tipo de comercio	127
3.6.2.	Percepción de los problemas y antigüedad de la tienda	129
3.6.3.	Percepción de los problemas y tamaño de la tienda (superficie comercial)	130
3.6.4.	Percepción de los problemas y características de la tienda	132
3.7.	Conclusiones	133
Capítulo 4 Determinantes de la actitud hacia la formación del comercio minorista tradicional. Un estudio comparativo entre localidades.....		135
4.1.	Introducción.....	137
4.2.	Modelo conceptual y planteamiento de hipótesis	138
4.2.1.	Escala de medida	142
4.3.	Resultados y discusión	145
4.3.1.	Estimación del modelo y resultados	145
4.3.2.	Modelo de medida.....	147

4.3.3. Modelo estructural.....	151
4.3.4. Análisis multigrupo de la invarianza.....	155
4.4. Conclusiones.....	157
Conclusiones, Implicaciones limitaciones y futuras líneas de investigación.....	161
Conclusiones.....	163
Implicaciones.....	167
Limitaciones.....	168
Futuras líneas de investigación.....	169
BIBLIOGRAFÍA.....	173
ANEXOS.....	193
Anexo I: Revistas utilizadas en la tesis.....	195
Anexo II: Entrevistas a informantes clave de las tres localidades.....	197
Anexo III: Encuesta.....	203
Anexo IV: Informe Lisrel.....	211

INTRODUCCIÓN

La actividad comercial constituye una de las principales aportaciones a la economía de una zona o área geográfica determinada. Por ejemplo en la Comunidad de Madrid, el sector comercio, transporte y hostelería, representó el 23,4% del PIB 2015 (INE, 2017).

En los últimos años, tanto en Europa como en América Latina, se han dado una serie de cambios en la distribución que han propiciado el crecimiento de las formas comerciales en libre servicio y en formatos comerciales de grandes superficies que reúnen una amplia variedad de productos en un sólo lugar, tales como los hipermercados.

Este crecimiento ha sido en detrimento de las actividades tradicionales de comercio. Sin embargo, se considera como un importante factor de modernización de las actividades comerciales, principalmente en países menos desarrollados, como América Latina y países de Asia, como China e India. Además, el auge de los centros comerciales o de amplias zonas comerciales en las afueras de las ciudades, ha tenido un impacto en el comercio más tradicional.

Así pues, el comercio tradicional se enfrenta a retos de competitividad que afectan su vitalidad y su viabilidad. No obstante, independientemente de la cuota de mercado que suponga, es un factor generador de calidad de vida para la ciudadanía, y aporta atractivo y vitalidad a las ciudades, de modo que, desde el ámbito municipal, abordar su dinamización implica tratar un elemento estratégico para la ciudad en su conjunto (Elizagárate y Zorrilla, 2004).

Por otra parte, el pequeño comercio independiente forma parte importante de la llamada pequeña y mediana empresa (PYME), que supone un actor relevante en las economías locales, debido a que si este segmento es fuerte y dinámico, proporciona una base sólida para aumentar los niveles de vida y reducir la pobreza, porque otorgan una parte importante del empleo. De ahí que la preocupación por las PYMES esté presente en las políticas públicas de la mayoría de los países. Así, se considera que el fomento y creación de pequeñas y medianas empresas es un ingrediente clave para la construcción de economías de mercado dinámicas en los países en transición, que buscan un desarrollo económico y social.

El pequeño comercio independiente tiene una repercusión importante desde el punto de vista social, ya que los pequeños comercios locales satisfacen una variedad de necesidades sociales, éticas y de sostenibilidad para un diverso rango de compradores mediante la oferta de una infraestructura comunitaria (Smith y Sparks, 2000; Megicks, 2007; Clarke y Banga, 2011; Hastings, 2012).

Desde el punto de vista social, el pequeño comercio representa un centro para la interacción y orientación para la comunidad, gracias a su cercanía a los residentes y a su especialización. Los pequeños comerciantes crean lazos emocionales con sus clientes en un ambiente de cordialidad, rol que ha cambiado muy poco a lo largo del tiempo (Clarke y Banga, 2011; Hastings, 2012). Por el contrario, las grandes superficies comerciales no representan este tipo de interacción, ya que tienen formatos estandarizados que atraen clientes a través de la innovación y beneficios funcionales para sus clientes.

También desde el punto de vista social, y siguiendo a Clarke y Banga (2011), los pequeños almacenes satisfacen necesidades de grupos en desventaja, como ancianos, personas pobres o socialmente excluidas o con dificultades para desplazarse. Estos autores mencionan, por ejemplo, que muchos de estos comercios se caracterizan por vender en cantidades pequeñas que suelen necesitar los residentes, ya sea por emergencia o por restricciones monetarias, aunque casi siempre a un mayor precio. Asimismo ofrecen facilidades de pago a sus clientes.

De acuerdo con Clark y Banga (2011), el tercer aspecto social que cubren los pequeños almacenes independientes es el de ampliar las opciones de compra y facilitar el acceso a bienes básicos, principalmente para personas que no tienen un fácil acceso a los grandes centros comerciales e hipermercados, ya sea por vivir lejos de estos centros o por tener dificultades para desplazarse. También se crea valor para los clientes a través de ciertas propiedades únicas de los pequeños almacenes, del desarrollo de formatos especializados y porque orientan su actividad hacia clientes específicos.

Los pequeños comerciantes no solo juegan un rol social, sino que también desempeñan un papel económico importante en las comunidades a las cuales sirven. Los aspectos económicos son tres (Clarke y Banga, 2011): promover el emprendimiento (Smith y Sparks, 2000), favorecer la producción local y complementar el sistema de distribución.

En la mayoría de los países, el pequeño comercio tiene bajas barreras de entrada, lo que posibilita la autogeneración de empleo sobre todo en épocas de crisis económicas (Smith y Sparks, 2000; O'Dwyer y Ryan, 2002). Otro aspecto importante, es que los distribuidores independientes suelen ser más confiables para los productores locales y tienen un poder de negociación más equilibrado con respecto a los grandes distribuidores, que prefieren a los grandes proveedores e importadores (Smith y Sparks, 2000; Ilbery y Maye, 2006; Paddison y Calderwood, 2007). Finalmente, los pequeños comercios independientes complementan la oferta de la distribución al especializarse y crear una oferta única para sus clientes y al servir en áreas geográficas o a grupos de consumidores de bajo interés para los grandes distribuidores (Smith y Sparks, 2000; Paddison y Calderwood, 2007).

Sin embargo, muchos pequeños comercios sufren una serie de problemas y dificultades tales como inadaptación al entorno comercial, cambios económicos y sociales, competencia de múltiples y grandes distribuidores, localizaciones inadecuadas, deficiencias en el formato comercial, altos costes de operación, escasa disponibilidad de capital para inversión, problemas de suministros, insuficiencias en la gestión, falta de experiencia en gestión, carencia de conocimientos técnicos o edad del emprendedor (Peterson et al., 1983; Stanyon, 2004; Coca-Stefaniak et al., 2005).

En la literatura se ha reconocido que la formación de capital humano en las empresas es clave para la innovación y desarrollo de estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas del entorno. Estos beneficios son independientes del tamaño de la empresa, pero las investigaciones muestran que aunque las pequeñas empresas reconocen estos beneficios, la mayoría percibe barreras para participar en actividades de capacitación. Hughes y Stuckey (2011) señalan que los argumentos más utilizados por las PYMES para no incorporar la capacitación son la carencia de dinero, de tiempo y de personal de reemplazo. Barrett y Mayson (2007) indican que a esto se une la incapacidad de los gerentes de las pequeñas empresas para estimar los beneficios de la formación. Otro argumento que desalienta la inversión en formación de los empleados por parte de los propietarios de los pequeños negocios, es la creencia de que la capacitación aumenta la probabilidad de perder a sus trabajadores con más talento. Sin embargo, esta percepción es errónea ya que estudios recientes

muestran lo contrario, es decir, que aquellas empresas que invierten más en entrenamiento, tienen menos rotación voluntaria de sus trabajadores (Hughes y Stuckey, 2011).

A pesar de la importancia de la formación para la pequeña empresa, las investigaciones sobre formación en el pequeño comercio independiente son aún muy escasas. Por ello el **objetivo central** de esta tesis es determinar cuáles son los factores que explican la actitud hacia la formación del gerente-propietario del pequeño comercio independiente. Para lograr este objetivo se han planteado cuatro sub-objetivos en el siguiente orden de consecución y que a su vez conforman los capítulos de la tesis.

Primero, realizar un análisis exhaustivo de la literatura sobre el pequeño comercio minorista tradicional y clarificar las distintas corrientes de investigación. Este primer objetivo conforma el capítulo inicial de la tesis.

Segundo, el objetivo principal de la tesis implica una fase de análisis de fuentes secundarias, que supone capturar datos de municipios y de sus comercios, recopilados en distintas localidades pertenecientes a tres países de habla hispana (España, Chile y Argentina). Con ello se realizará un análisis comparativo. Este segundo capítulo tiene por propósito entregar un contexto general de las localidades, proporcionando un conjunto de datos macroeconómicos y características de los pequeños comercios de cada localidad involucrada.

El tercer capítulo de la tesis está enfocado a caracterizar a los gerentes-propietarios y a los pequeños comercios, determinar las necesidades de formación y los problemas que los afectan. Por ello, se ha desarrollado una encuesta que se aplica a los administradores o propietarios de los pequeños comercios.

El cuarto capítulo de la tesis se centra en el propósito principal de este trabajo de investigación. Para ello, se plantea y se prueba un modelo explicativo de la actitud de los gerentes propietarios hacia la formación con datos de campo.

Finalmente, se presentan las principales conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación del estudio.

Capítulo 1 Marco teórico general. Revisión de literatura sobre pequeño comercio independiente

1.1. Introducción

En este capítulo se presenta el marco teórico de la tesis relacionada con el pequeño comercio independiente. Tras esta introducción, en el segundo apartado se realiza una precisión terminológica que permite definir bien el tema objeto de estudio. En el tercer apartado, se muestran los resultados de un análisis completo de la literatura sobre pequeño comercio independiente. Mediante la construcción de una base de datos de los artículos sobre este tema, se ha generado una caracterización completa de la literatura sobre la materia, presentando además una panorámica de su evolución.

Tras analizar la panorámica general sobre pequeño comercio independiente, el cuarto apartado se dedica a revisar de forma específica la literatura dedicada al primer subtema que dará lugar al análisis empírico del tercer capítulo: los problemas a los que se enfrentan los pequeños comercios y las principales estrategias para afrontarlos. De todas ellas, el fomento de la capacitación de empleados y gerentes se constituye un impulso para lograr una mejor posición competitiva. Por tanto, el quinto apartado constituye la base teórica del cuarto capítulo, dedicándose a la formación en el pequeño comercio independiente. El capítulo termina con las conclusiones sobre todos los aspectos planteados.

1.2. Definición del pequeño comercio independiente

Para llevar a cabo la revisión extensiva de la literatura, un primer concepto que se debe definir claramente es qué se entiende por pequeño comercio independiente.

En general, la mayoría de los autores utiliza las palabras pequeño comercio para referirse a los comercios distintos a los pertenecientes a cadenas de distribución. También se utiliza la denominación comercio tradicional para referirse a los mercados de abastos que comercian principalmente con productos frescos. Asimismo, se suele emplear el término comercio tradicional para distinguir entre el comercio con establecimiento y el comercio electrónico.

En el artículo seminal que hemos utilizado como punto de partida para construir la mencionada base de datos, Runyan y Droge (2008) utilizaron la definición de la U.S. Small Business Administration (SBA), de forma que el pequeño comercio independiente se entiende como un distribuidor de propiedad independiente, gestionado también de modo independiente y que no se constituye como un operador dominante en su campo de operación (SBA, 2016).

Sin embargo, los mismos Runyan y Droge (2008) reconocen que esta definición no es la que más se utiliza por parte de la mayoría de los autores, de forma que es posible encontrar conceptos asociados y bastante diversos, tales como: independiente, mamá y papá (*Mom-and-Pop*), único almacén y único propietario, tienda de conveniencia independiente, tiendas y mercados tradicionales.

El concepto asociado al pequeño comercio independiente que suscita más controversia es el de tiendas de conveniencia. De acuerdo con Hasting (2010), éstas también son denominadas como pequeños comercios y lo que más les caracteriza es que poseen superficies inferiores a los 270 m² y que están abiertas gran parte del día. Sin embargo, dentro de este tipo de tiendas, están las que son completamente independientes en cuanto a propiedad, que también se denominan comercios familiares (*Mom and Pop*) y los locales pequeños o medianos que pertenecen a franquicias, estas últimas, a pesar de ser inversiones independientes, comparten características comunes y orientaciones centrales.

Para añadir más confusión, también existen las llamadas tiendas de conveniencia que desarrollan los grandes distribuidores y que son parte de su amplia gama de formatos para abordar un mercado geográfico particular. Stapp (2010) afirma que la crisis económica está provocando que cada vez más pequeños negocios familiares en el Reino Unido (*Mom and Pop*) se conviertan en franquicias.

Por otra parte, Sarkar et al. (2016), citando a Davis et al. (1985), señalan que los comerciantes independientes pueden ser delimitados utilizando cuatro características: único individuo que realiza la mayoría de las funciones de distribución, opera con un solo almacén, con sub-capitalización y con objetivos basados en la supervivencia. Por el

contrario, Sarkar et al. (2016), a partir de la definición acuñada por Lebharr y Shaw (1963), señalan que el otro segmento de distribuidores son las cadenas de almacenes o cadenas de distribución, los cuales son establecimientos de distribución que comparten una marca y gestión central y tienen comúnmente métodos y prácticas de negocio estandarizados.

Por tanto, para nosotros el pequeño comercio independiente es aquel que tiene una gestión independiente, es decir, que no pertenece a una cadena de distribución o a una franquicia y que no tiene una superficie comercial superior a los mil metros cuadrados como sala de venta.

1.3. La investigación sobre el pequeño comercio independiente

Para analizar la literatura sobre el tema objeto de estudio, en primer lugar se ha construido una base de datos que completa la información procedente del artículo de Runyan y Droge (2008). Estos investigadores realizaron una clasificación exhaustiva de la literatura sobre el tópico desde 1984 a 2006 y que se ha considerado necesario actualizar, de forma que el análisis que comprende este apartado se centra en el período que abarca desde 2007 a 2016.

El período que analizaron Runyan y Droge (2008) abarcó 23 años de publicaciones (1984 a 2006). Los citados autores clasificaron 134 artículos, lo que arroja un promedio de 5,8 artículos por año. La búsqueda realizada en la presente tesis para el período 2007-2016 ha supuesto analizar un total de 93 artículos para un período de 10 años, con un promedio de 9,3 artículos por año.

Para llevar a cabo dicha búsqueda se utilizó como palabras claves las siguientes: *small retail, small retailing, small independent retail, independent retailing, small merchant, small independent merchant, small store, small independent store, family shop, family store, small shop, mom and pop, convenience store, convenience independent store* y

small business. La búsqueda no sólo incluyó el título de la publicación, sino que también se utilizó búsqueda avanzada al interior del resumen¹.

Utilizando las palabras clave mencionadas anteriormente, se realizó la búsqueda sobre todas las bases de datos bibliográficas, relacionadas con publicaciones periódicas de la Universidad Autónoma de Madrid, utilizando en buscador “Bum!” de la biblioteca y complementado con Google Scholar. Las bases de datos que se utilizaron en la búsqueda son: ABI/INFORM Complete, Business Source Complete, Directory of Open Access Journals (DOAJ), Econlit, Emerald, International Bibliography of the Social Sciences (IBSS), Scopus y Web of Science (WOS)

De modo similar al procedimiento utilizado por Runyan y Droge (2008), para la selección final de los artículos, se revisó el resumen (abstract) con el fin de comprobar si correspondía o no con un estudio sobre el pequeño comercio. En el caso de que a partir de ese resumen no se tuviera claro que se trataba de ese tema, se procedió a revisar el apartado sobre metodología para verificar si la muestra incluía pequeño comercio. En el caso de los artículos que no sólo eran específicos sobre pequeño comercio, se verificó que la proporción de pequeño comercio fuera superior al 25% del total de la muestra, para que el estudio se incluyera en la selección, criterio también utilizado por Runyan y Droge (2008).

La tabla 1-1 muestra una comparación entre los períodos 1984-2006 y 2007-2016 en términos de número de investigaciones en cada sub-tópico definido previamente por Runyan y Droge (2008). La base de esta clasificación es que cada grupo considera una perspectiva diferente, con diferentes preguntas de investigación. Estos autores organizaron las investigaciones sobre el pequeño comercio en cinco flujos, que están basados en los temas tradicionales de la literatura existente. Concretamente, estos subtemas (o sub-tópicos) son los siguientes: estructura, estrategia, canales, clientela, recursos humanos y miscelánea. Este último grupo de miscelánea sirve para colocar

¹ Las revistas que consideraron Runyan y Droge (2008) fueron básicamente 13. Para la búsqueda entre 2007 a 2016, se consideraron las mismas revistas mencionadas, pero se incorporaron otras 57 publicaciones. El detalle de todas estas revistas se incluye en el Anexo 1.

artículos que no se correspondían exactamente con los cuatro primeros. En la tabla también se presentan las revistas científicas principales en las que se han publicado los artículos.

La primera conclusión que se obtiene al observar la tabla es que a pesar que no existe un gran volumen de investigación en los últimos 30 años, la investigación sobre el pequeño comercio es bastante diversa. En ella se observa que el mayor número de estudios para el período 1984-2006 se da en la corriente de investigación estrategia, seguida del sub-tópico estructura. Los menos estudiados son los sub-tópicos canales y recursos humanos. En el período 2007-2016, los subtemas con mayor número de artículos son estructura y estrategia y los menos estudiados son canales y recursos humanos, similar al período 1984-2006.

Respecto a publicaciones, podemos observar que el mayor número de estudios está publicado en *Journal of Small Business Management* (JSBM) para el período 1984-2006 con 41 artículos, seguido de *International Journal of Retail and Distribution Management* (IJRDM) con 30 estudios. Para el período 2007-2016, el mayor número de artículos está publicado en *International Journal of Retail and Distribution Management* (IJRDM) con 12 estudios y en *Journal of Retailing and Consumer Services* (JRCS) con 9 publicaciones. Para el período 2007-2016 se consideró la categoría de “otras” publicaciones, adicionales a las que especificaron Runyan y Droge (2008). Al incluir otro tipo de revistas distintas a las que se relacionan con el área de distribución, el mayor número de estudios (60 estudios de los 93 recopilados) está fuera de las revistas principales, tal y como se puede apreciar en la tabla 1-1.

En el caso del estudio de Runyan y Droge (2008), el mayor número de publicaciones en el sub-tópico de estrategia está en *Journal of Small Business Management* (JSBM). En el sub-tópico estructura, el mayor número de artículos se encuentra en el *International Journal of Retail and Distribution Management* (IJRDM).

Tabla 1-1. Publicaciones según corriente de investigación y revista sobre el pequeño comercio independiente

Revista	Estrategia		Estructura		Canales		Clientela		Recursos Humanos		Miscelánea		Total	
	1984-06	2007-16	1984-06	2007-16	1984-06	2007-16	1984-06	2007-16	1984-06	2007-16	1984-06	2007-16	1984-06	2007-16
IJRDM	7	4	13	3	2	2	4	2	1	1	3		30	12
IRRCs	3	1	4	1	2		1				1		11	2
JAMS							1						1	0
JAR	1												1	0
JBR	1		1		2		1	1	2				7	1
JBV	3		1										4	0
JMM		1											0	1
JPSSM					1	1			2				3	1
JR	7	1	2		4		1		2		1	2	17	3
JRCS	2	2	4	1	1		7	6	2				16	9
JSBM	23	1	9		2	2	3		2		2	1	41	4
Mkts	1												1	0
MS	1		1										2	0
Otros		14		22		4		8		4		8	0	60
Total	49	24	35	27	14	9	18	17	11	5	7	11	134	93

IJRDM: International Journal of Retail and Distribution Management, IRRCs: International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, JAMS: Journal of the Academy of Marketing Science, JAR: Journal of Advertising Research, JBR: Journal of Business Research, JBV: Journal of Business Venturing, JMM: Journal of Marketing Management, JPSSM: Journal of Personal Selling and Sales Management, JR: Journal of Retailing, JRCS: Journal of Retailing and Consumer Services, JSBM: Journal of Small Business Management, Mkts: Marketing Science, MS: Management Science.

La tabla 1-2 muestra con mayor detalle una comparación entre los dos períodos mencionados respecto a los cinco sub-tópicos. Además de hacer una clasificación por sub-tema (o corriente) se especifica dentro de cada uno una tipología específica. Así, para estrategia se tienen siete categorías distintas: localización, adopción de tecnología, estrategias de promoción, estrategias de precio, ventaja competitiva, planificación y misceláneos. Para estructura las categorías son cinco: alianzas, independiente vs. franquicia, distribución local, grandes vs. pequeños, y crecimiento de la distribución. En canales se diferencian dos categorías: comportamiento de compra y relaciones distribuidor-proveedor. Por último, en recursos humanos las categorías son tres: rotación y satisfacción, servicio y productividad. En los siguientes apartados se analizará en profundidad cada uno de los cinco sub-tópicos.

Tabla 1-2. Artículos según período de publicación de la investigación sobre el pequeño comercio independiente

Corriente de investigación		1984-2006			2007-2016		
Tema	Subtema	Cantidad	%	%	Cantidad	%	%
Estrategia	Localización	3	6%		2	8%	
	Adopción de tecnología	3	6%		3	13%	
	Estrategias de promoción	8	16%		4	17%	
	Estrategias de precio	2	4%	37%	2	8%	26%
	Ventaja competitiva	17	35%		8	33%	
	Planificación	8	16%		2	8%	

Corriente de investigación		1984-2006			2007-2016		
Tema	Subtema	Cantidad	%	%	Cantidad	%	%
	Misceláneos	8	16%		3	13%	
	Sub total	49	100%		24	100%	
Estructura	Alianzas	6	17%		0	0%	
	Independiente vs. Franquicias	7	20%		2	7%	
	Distribución local	10	29%	26%	8	30%	29%
	Grandes vs. Pequeños	5	14%		16	59%	
	Crecimiento de la distribución	7	20%		1	4%	
	Sub total	35	100%		27	100%	
Canales	Comportamiento de compra del distribuidor	6	43%	10%	3	33%	10%
	Relaciones distribuidor-proveedor	8	57%		6	67%	
	Sub total	14	100%		9	100%	
Clientela	Compra no local	5	28%		5	29%	
	Patrones de consumo	8	44%	13%	9	53%	18%
	Misceláneos	5	28%		3	18%	
	Sub total	18	100%		17	100%	
Recurso humano	Rotación y satisfacción	5	56%		1	20%	
	Servicio	2	22%	7%	2	40%	5%
	Productividad	2	22%		2	40%	
	Sub total	9	100%		5	100%	
Misceláneos		9	100%		11	100%	
	Sub total	9	100%	7%	11	100%	12%
	Total	134		100%	93		100%

1.3.1. Estudios sobre las estrategias utilizadas por los pequeños comercios independientes

Runyan y Droge (2008) clasificaron 49 artículos de los 134 artículos en el grupo de estrategia correspondiente al 37% del total de estudios realizados durante este período (tabla 1-2), constituyéndose, por tanto, como el subtema más importante.

Sin embargo, en la búsqueda realizada para la presente tesis, desde 2007 a 2016, el subtema con más artículos es el de estructura, con 27 artículos de los 93, lo que corresponde al 29% de los estudios realizados en este segundo período. El grupo de estrategia contiene el 26% de los 93 artículos, siendo el segundo en importancia.

Como se ha mencionado en el apartado anterior, Runyan y Droge (2008) dividieron el sub-tópico de estrategia en seis subgrupos: estrategias de localización del pequeño

comercio, adopción de tecnologías, estrategias de promoción, estrategias de precios, ventaja competitiva, planificación y un séptimo subgrupo de misceláneos.

Así como en el estudio de Runyan y Droge (2008) el sub-tema de ventaja competitiva tiene el mayor número de artículos, de igual modo ocurre en la revisión bibliográfica de 2007 a 2016, en el que este sub-tema supone el 33% de los artículos (tabla 1-2). En el período analizado por Runyan y Droge (2008), varias investigaciones están basadas en el esquema de Porter (1985) de ventaja competitiva. Sin embargo, en el período 2007-2016 los artículos están basados en el esquema de Park y Mason (1990) y Barney (1991), donde los recursos son la base de la capacidad competitiva de la firma y en el esquema de Kohli y Jaworski (1990) de la orientación al mercado. Otros autores también han agregado la orientación emprendedora, bajo el esquema propuesto por Miller (1983).

La tabla 1-3 muestra un esquema propio desarrollado para cada una de las investigaciones relacionadas con la estrategia del pequeño comercio independiente, utilizando los subtemas propuestos por Runyan y Droge (2008). Para cada estudio se resume su objetivo o propósito y el país donde se llevó a cabo el estudio o donde se realizó el trabajo empírico. La segunda columna describe la teoría o marco teórico que sustenta la investigación, la tercera columna el método utilizado para recopilar la información y entre paréntesis se indica el tamaño de la muestra, en algunos casos más de una muestra. La tercera columna indica el análisis cuantitativo o cualitativo utilizado y entre paréntesis el software que se ocupó para analizar los datos o las entrevistas en el caso de metodologías cualitativas, cuando el artículo no indica el software utilizado se marca como ND (No Disponible), la última columna muestra las principales conclusiones o resultados obtenidos.

Tabla 1-3. Estudios sobre las estrategias del pequeño comercio independiente

Estrategia					
Autores	Objetivo (País)	Marco teórico	Métodos (Muestra)	Análisis (Software)	Conclusiones principales
Localización					
Litz y Rajaguru (2008)	Probar la validez predictiva de tres perspectivas clásicas de localización: teoría de lugar central, teoría de interacción espacial y principio de mínima diferenciación (USA)	Modelos de localización de comercios	Encuesta vía correo (346)	Regresión (ND)	El apoyo fue evidente para la teoría de lugar central. El desempeño de los pequeños comercios es significativamente más sobresaliente cuando ellos operan en áreas densamente pobladas por períodos largos y ofrecen a sus clientes horarios extendidos y acceso a estacionamientos
Paddison y Calderwood (2007)	Describir la forma dinámica en que la distribución rural, según la localización, ha innovado a través de una mezcla de acciones orientadas al crecimiento, adaptación, diversificación y diferenciación	Basado en problemas	Revisión de la literatura		Los mercados de los pueblos han usado el crecimiento y oportunidades de diferenciación como foco estratégico. Las innovadoras tiendas de los pueblos han aplicado estrategias que buscan responder a sus debilidades estructurales, aprovechar la comunidad y producir nuevos flujos de ingresos
Adopción de tecnología					
Faloye (2014)	Explorar las barreras y la extensión de la adopción del comercio electrónico de las pequeñas empresas del sector de distribución (Sur Oeste de Nigeria)	Basado en problemas	Entrevistas personales con cuestionario (228)	Estadística descriptiva (ND)	La mayoría de los propietarios de pequeños comercios no han adoptado aún el comercio electrónico y los que lo han adoptado están en las etapas tempranas
Figueroa et al. (2013)	Analizar el comercio electrónico, como factor competitivo para las micro, pequeñas y medianas empresas de comercio (Estado de Durango, México)	Basado en problemas	Entrevistas personales con cuestionario (60)	Estadística descriptiva (SPSS)	El grado de aplicación del comercio electrónico en la microempresa es muy bajo. La pequeña y mediana empresa cuentan con todas las herramientas, pero el grado de uso es bajo

Ríos (2014)	Determinar las variables que influyen en la preparación tecnológica de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de Celaya, Guanajuato (México)	Basado en problemas	Encuesta entregada por mano (95)	Regresión (SPSS)	Las empresas pequeñas y medianas de Celaya, Guanajuato, México, reconocen la importancia de las tecnologías de información como apoyo en su modelo de negocio, así como el rol que juegan éstas en su empresa, pero desconfían de la preparación de su recursos humanos
Estrategia de promoción					
Hutchinson et al. (2015)	Comprender cómo las pequeñas y medianas empresas de distribución adoptan y ejecutan un programa de tarjetas de lealtad como una herramienta de toma de decisiones de marketing (Reino Unido)	Orientación al mercado	Entrevistas semi estructuradas, documentos de las compañías y observación de los locales (25)	Sistematización de entrevistas	Los pequeños y medianos distribuidores necesitan considerar cuidadosamente el cómo unir las características de la firma con la gestión de relaciones con los clientes, los requerimientos operacionales son importantes en este caso
Khare (2014)	Comprender la influencia del surtido, las instalaciones, servicio y relaciones en los consumidores de la India de los pequeños comercios (India)	Basado en problemas	Entrevistas personales con cuestionario (321)	Análisis factorial confirmatorio (AMOS)	Los consumidores de la India prefieren los pequeños distribuidores debido al surtido, servicio, instalaciones y las relaciones. La población joven y personas mayores difieren en sus razones para preferir los pequeños comercios
Mitchell et al. (2012)	Determinar el significado del término "marca distribuidor" para los propietarios de las pequeñas y medianas empresas y cómo esto impacta en las prácticas de la gestión de marca (Reino Unido)	Caso de estudio	Entrevista personal (12)	Entrevistas en profundidad	El gerente-propietario es fundamental en la gestión de marca en las pequeñas y medianas empresas de distribución

Plooy et al. (2012)	Determinar la percepción de la calidad del servicio proporcionado por los pequeños almacenes que operan en el sector informal en Gauteng (Sudáfrica)	Calidad de servicio	Entrevistas personales con cuestionario (371)	ANOVA y análisis de regresión (ND)	A fin de sobrevivir y crecer, el sector informal de pequeños almacenes necesita asegurar la calidad de servicio. Hay una correlación positiva y significativa entre la calidad del servicio percibido y la intención de comprar en el almacén en el futuro
Estrategia de precios					
Chaudhuri y Ligas (2009)	Determinar la relación entre la lealtad del consumidor al almacén y el valor de la mercadería (USA)	Psicología cognitiva	Entrevistas personales con cuestionario (150)	Ecuaciones estructurales (ND)	El valor de la mercadería conduce directamente a la lealtad de recompra, hay una "ruta emocional". Los gerentes pueden obtener precios más altos que sus competidores si proporcionan mercadería de mayor valor, lo que produce un efecto positivo que conduce a un vínculo emocional con sus clientes y a una lealtad de recompra
Miller et al. (2014)	Explorar la viabilidad de la operación del distribuidor y cómo los propietarios de estos negocios compensan estratégicamente las pocas horas de operación, por ejemplo cuatro días al mes (USA)	Cualitativo, estudio multi caso	Entrevista personal (6)	Método de comparación constante	Hay conexiones entre la estrategia de precios bajos y las horas limitadas de funcionamiento, entre la flexibilidad de compra y las horas limitadas de operación y la relación entre las prácticas de marketing y las horas limitadas de operación
Ventaja competitiva					
Eng (2016)	Examinar la visión teórica de la orientación al mercado y la visión basada en recursos para resaltar las capacidades de distribución de los almacenes (China)	Visión basada en recursos, orientación al mercado	Entrevistas personales con cuestionarios dejados en los distribuidores y cuestionarios postales (247)	Ecuaciones estructurales (LISREL)	Los pequeños y medianos almacenes que operan en las tres principales ciudades de China destacan por tener una relación positiva importante entre las capacidades del distribuidor y su desempeño en ambientes de incerteza

Grimmer et al (2015)	Examinar la relación entre los recursos de la firma y niveles de desempeño en los pequeños distribuidores independientes y si el desempeño fue moderado por la percepción del distribuidor de la hostilidad del medioambiente, así como también por su orientación emprendedora (Australia)	Visión basada en recursos	Encuesta por correo (384)	Análisis factorial exploratorio y de la varianza (SPSS)	Los recursos relacionados con el desempeño, fueron acceso a capital financiero, recursos humanos y organizacionales. La hostilidad del medioambiente y la orientación empresarial no moderaron estas relaciones
Kajalo y Lindblom (2015)	Investigar el impacto de la orientación al mercado (OM) y la orientación emprendedora (OE) en el desempeño del negocio de los pequeños comerciantes (Finlandia)	Orientación al mercado y orientación emprendedora	Encuesta vía correo electrónico (202)	Ecuaciones estructurales (LISREL)	El modelo estructural muestra que ambos, MO y OE actúan como una base para mejorar el desempeño de los pequeños negocios. Sin embargo, el impacto de esta relación no es claro
Litz y Pollack (2015)	Examinar la comunalidad de mercado y la similitud del mix de productos como predictores de la respuesta competitiva de las pequeñas ferreterías a la competencia de las grandes superficies comerciales (USA)	Orientación al mercado	Encuesta por correo (346)	Regresión (ND)	Los datos de las pequeñas ferreterías revelaron una relación consistente entre una mayor comunalidad de mercado y receptibilidad de las pequeñas firmas. Sin embargo, no se observó una relación consistente entre la similitud de recursos y la receptibilidad
Matchaba-Hove y Vambe (2014)	Establecer el nivel de orientación emprendedora de los pequeños comerciantes de la provincia de Cabo del Este en Sudáfrica y establecer la influencia de la orientación emprendedora en el desempeño de sus negocios (Sudáfrica)	Orientación emprendedora	Entrevista personal con cuestionario (153)	Análisis factorial exploratorio, regresión múltiple (ND)	Las dimensiones de la orientación emprendedora, como proactividad, innovación y agresividad competitiva tienen una influencia positiva y significativa en el éxito del negocio, las dimensiones de autonomía y asumir riesgos no tienen relación
Megicks (2007)	Investigar el modo en el cual el desempeño de los pequeños comerciantes es influenciada por la estrategia a diferentes niveles (Reino Unido)	Caso de estudio	Entrevista personal con cuestionario (305)	Regresión (SPSS)	Las variables de la estrategia de nivel de negocio tienen influencia significativa en el desempeño mientras que la estrategia funcional no la tiene cuando son analizados sus efectos combinados usando un modelo de regresión jerárquica

Megicks y Warnaby (2008)	Investigar la relación entre la orientación al mercado y el desempeño de los pequeños distribuidores (Reino Unido)	Orientación al mercado	Encuesta postal a propietarios de pequeños comercios (305)	Regresión múltiple (SPSS)	La orientación al mercado y el desempeño están positivamente correlacionados, además la estrategia de focalización en el cliente es el determinante clave del éxito comparado con otros componentes de la orientación al mercado y de las influencias del ambiente
Tajeddini y Trueman (2013)	Investigar las influencias potenciales de la orientación al cliente y orientación emprendedora en el desempeño de los pequeños comerciantes (Suiza)	Orientación al mercado	Entrevista personal con cuestionario (261)	Ecuaciones estructurales (AMOS)	Los pequeños distribuidores se benefician al perseguir nuevas oportunidades de mercado y responder a las necesidades de sus clientes. La orientación al cliente positivamente influencia el desempeño tanto en eficiencia como en efectividad para construir valor para la compañía y para los clientes
Planificación					
Groenewald et al. (2014)	Explorar los esfuerzos de marketing de los productores de carne de Middelburg, Mpumalanga, mediante planes de marketing efectivo (Sudáfrica)	Basado en problemas	Entrevistas semi estructuradas y cuestionario cuantitativo (588)	Estadística descriptiva, Análisis factorial exploratorio y Clúster (SPSS)	Establecer un enlace entre las variables de marca y la percepción de los consumidores es crítico para el éxito de los productos de carne con marca
Praharsi et al. (2014)	Explorar la influencia de la planificación estratégica, la estrategia de negocio y funcional como ayuda para que los pequeños comerciantes tradicionales independientes puedan sobrevivir en medio de la competencia de las cadenas de distribución (Indonesia)	Basado en problemas	Encuesta por correo (242)	Ecuaciones estructurales (AMOS)	La planificación estratégica es crítica para los pequeños distribuidores independientes, debido a que influencia la relación distribuidor-proveedor y la lealtad del consumidor

Misceláneos

Jeong y Jin (2015)	Investigar la expansión internacional de los pequeños y medianos distribuidores de ropa y proponer un marco teórico que incorpore los antecedentes de las pequeñas y medianas firmas involucradas internacionalmente (USA)	Basado en problemas	Cuestionario auto administrado (76)	Regresión múltiple y regresión logística (ND)	Los pequeños y medianos distribuidores de ropa que han establecido más redes internacionales son los que a su vez tienen más conocimiento de los mercados internacionales. La edad de la firma y el conocimiento de mercado son los que influyen la participación internacional de las firmas estudiadas
Knežević et al. (2014)	Explicar las tendencias de la internalización y concentración de los distribuidores y destacar las posibilidades de mejorar las habilidades competitivas de los pequeños distribuidores (Croacia)	Estudio de casos	Datos secundarios	Estadística descriptiva (ND)	Los pequeños distribuidores que buscan mejorar su competitividad pueden hacerlo a través de alianzas entre distribuidores y diferenciarse a través del surtido de productos
Medrano y Olarte (2016)	Analizar los determinantes de las prácticas de la innovación en marketing de los pequeños y medianos distribuidores y la relación entre los cuatro tipos de innovación (productos, procesos, organizacional y marketing) (España)	Basado en problemas	Datos secundarios	Regresión logística (SPSS, STATA)	Los resultados muestran que la introducción de nuevos métodos de marketing tiene un impacto positivo en la propensión para involucrarse en todos los otros tipos de innovación (productos, procesos y organización). Además, todos estos métodos impactan positivamente en la propensión para introducir innovaciones en marketing

1.3.2. Estudios realizados sobre la estructura del pequeño comercio independiente

El segundo sub-tópico propuesto por Runyan y Droge (2008) es el de estructura. Los autores mencionan que el objetivo en este caso es explicar por qué existen algunas organizaciones de comerciantes o cómo han evolucionado. Sin embargo, la agrupación de temas no se centra tan solo en esa cuestión, ya que los artículos tienen realmente en común el concepto de relaciones. Así, los sub-tópicos definidos por Runyan y Droge (2008) son: alianzas (relación entre similares y la organización pública), franquicias vs independientes (relación con las cadenas de establecimientos), distribución Local (relación o rol con la comunidad), grandes vs. pequeños (impacto de las grandes superficies sobre los pequeños distribuidores o relación pequeño-grande) y crecimiento de la Distribución (relación con el entorno económico).

Los autores mencionados obtuvieron 35 estudios (ver tabla 1-2). El tema más estudiado hasta 2006 fue distribución local o rol de los pequeños comerciantes en la localidad (29% de los artículos). En la búsqueda actual se analizaron 27 artículos y el grupo de trabajos más importante ha sido la competencia entre pequeños y grandes comerciantes (59% de los artículos).

En la tabla 1-4 se presenta el detalle de los estudios para el período 2007-2016, a partir del análisis realizado en esta tesis. Las investigaciones relativas a la competencia entre pequeños y grandes comerciantes están centradas en analizar el efecto de la llegada de los grandes distribuidores y de qué modo logran supervivir los pequeños comerciantes. Por ello, las publicaciones se relacionan con mercados emergentes (África, América Latina, China, India, o Turquía) aunque también hay estudios realizados con datos de Estados Unidos y Europa. En la categoría de alianzas no se obtuvo ninguna investigación para el período 2007-2016.

Tabla 1-4. Estudios relacionados con la estructura en el pequeño comercio independiente

Estructura					
Autores	Objetivo (País)	Marco teórico	Métodos (Muestra)	Análisis (Software)	Conclusiones principales
Alianzas					
Sin artículos					
Independientes vs. Franquicias					
Perrigot et al. (2015)	Investigar la percepción de los propietarios de los pequeños negocios, sobre las relaciones con sus franquiciadores, sus socios dentro de la cadena, sus empleados y sus clientes (Francia)	Basado en problemas	Entrevistas en profundidad (26)	Entrevista	Los propietarios de los pequeños negocios independientes, perciben que las franquicias tienen una relación basada en la dependencia con sus franquiciadores, una relación basada en la competencia con sus socios franquiciados, una relación complicada con sus empleados y una superficial relación con sus clientes
Stapp (2010)	Investigar cómo la recesión está conduciendo a que más negocios de "Mamá y Papá" se transformen en franquicias (Reino Unido)	Caso de estudio	Entrevistas personales (2)	Entrevista	Para los franquiciadores, asociar negocios existentes tiene menores costos de inversión que construir nuevos locales
Distribución local					
Castillo y López (2009)	Investigar las interacciones positivas y negativas de corto y largo plazo, entre el sector de la distribución y el Metro, utilizando evidencia empírica de tres ciudades de tamaño medio (España)	Modelo econométrico	Entrevistas personales con cuestionario (258)	Regresión (ND)	Las externalidades negativas causadas por los trabajos de construcción y problemas de acceso para los almacenes, provocan una importante caída en la actividad comercial en las áreas cercanas a las estaciones. Cuando el Metro entra en operación, se convierte en un importante instrumento para revitalizar el comercio en distritos históricos de las ciudades, al mejorar los accesos a ellos desde vecindades periféricas

Coca-Stefaniak et al. (2009)	Clasificar los esquemas de Gestión de Centros de Ciudad a través de sus fuentes de financiación y formalidad estructural a lo largo de Europa (Reino Unido, España, Italia, Austria)	Caso de estudio	Datos de fuentes secundarias	Observación	La matriz estructural de gestión urbana del Reino Unido, es aplicable directamente como herramienta para clasificar y analizar esquemas de gestión de centros de ciudad a lo largo de otros ambientes europeos Lo atractivo del lugar, marketing de cliente a cliente (boca-oído), servicio al cliente más allá del simple consejo de uso de un producto, empotramiento en la comunidad y relaciones personales informales pero significativas entre el propietario del almacén y los clientes, son algunos de los pilares clave de la aproximación estratégica de marketing de "localización" perseguidos por los pequeños comerciantes en Perth y Sevilla
Coca-Stefaniak et al. (2010)	Comprender cómo la "localización" impacta en las prácticas de negocio y estrategias de marketing de los pequeños distribuidores (España y Escocia)	Modelo 3P (plaza, personas y promoción)	Entrevistas semi estructuradas (11)	Entrevista	Rol social y económico de los pequeños almacenes independientes Hay varias razones de por qué los centros comerciales atraen más a los consumidores Turcos que los almacenes de calles tradicionales. Las razones principales son insuficiente manutención e infraestructura en los centros urbanos, congestión vehicular y problemas de estacionamiento
Clarke y Banga (2011)	Revisar la evidencia sobre el rol social y económico de los pequeños almacenes independientes y los valores que están unidos a ellos en las comunidades a las cuales sirven (Reino Unido)	Capital social	Revisión sistemática de la literatura		
Erkip et al. (2012)	Orientar el rol de la distribución en la sostenibilidad urbana (Turquía)	Basado en problemas	Datos de fuentes secundarias	No	

Erkip et al. (2014)	Mostrar el impacto de la globalización en el sector de distribución en la organización espacial de las ciudades y en la planificación urbana (Turquía)	Basado en problemas	Entrevistas con distribuidores en calles y gerentes de un centro comercial (27)	Estadística descriptiva (ND)	Las estrategias creativas de los distribuidores contienen importantes pistas para el desarrollo de la política en Turquía y podría ser utilizada para planificación espacial y organización en muchas ciudades si los municipios están dispuestos a hacerlo
Komakech y Jackson (2016)	Investigar, cómo el proceso de renovación urbana en vecindarios multiculturales en Toronto, afectan a los pequeños almacenes que proveen de alimentos étnicos e ítems para la población local (Canadá)	Basado en problemas	Entrevistas semi estructuradas (10 y 16)	Análisis temático	Se recomienda que los distribuidores étnicos, sean reconocidos por el rol que juegan en la formulación de identidades étnicas y seguridad de alimentos en comunidades con mezclas de ingresos y usos y que sean incluidos en el proceso de planificación de la renovación urbana
Mohanty (2015)	Comprender lo rural de las transacciones rurales en el contexto de unidades de distribución rural (India)	Basado en problemas	Entrevistas personales (8)	Entrevista	Los distribuidores en las áreas rurales tomaron en cuenta las condiciones favorables disponibles para ellos, comprendieron las limitaciones organizacionales y diseñaron alternativas de ingresos para incrementar la compatibilidad de sus negocios

Grandes vs. Pequeños

Borraz et al. (2014)	Analizar el efecto de la entrada de los supermercados en la salida de los pequeños almacenes en la distribución de alimentos en Montevideo entre 1998 y 2007 (Uruguay)	Basado en problemas	Datos secundarios	Modelo Logit (ND)	La entrada de supermercados utilizando formatos de tamaño pequeño y medio crea una amenaza competitiva para los pequeños almacenes, disminuyendo su probabilidad de sobrevivir
Chikweche (2015)	Determinar el impacto de la competencia de los supermercados locales y foráneos en los pequeños distribuidores independiente en Zimbabwe durante la crisis de hiperinflación, la recuperación posterior y dolarización de la economía (Zimbabwe)	Estudio de casos	Entrevistas en profundidad semi estructuradas (24)	Entrevista (Nvivo 7)	El impacto en los pequeños comerciantes independientes de Zimbabwe ha sido importante en ambos períodos analizados y como carecen de recursos, deben usar métodos no tradicionales de promoción. Las autoridades locales debieran proveer de claridad en los límites de la desregulación

Dessi et al (2014)	Explorar la "concordancia perceptiva" entre gerentes clave y clientes, de dos pequeños negocios familiares y no familiares y dos grandes negocios no familiares en Cagliari, Italia, como base preliminar para comprender cómo los pequeños negocios de distribución, que son típicamente familiares, han podido competir y crecer en muchas ciudades de Europa del Oeste (Italia)	Basado en problemas	Entrevistas personales con cuestionario (400)	Índice de percepción (ND)	Los pequeños negocios familiares para crecer y desarrollarse deben "jugar inteligentemente" y focalizarse en desarrollar relaciones con clientes principales cuyas preferencias de compra son conocidas
Feinberg (2010)	Analizar los datos anuales del período 1989–2005 de cerca de 50 mayoristas y minoristas de USA para explicar la tasa de salida de las pequeñas firmas en varias categorías de empleo (USA)	Modelo econométrico	Datos de USA 1989–2005 De 50 mayoristas y minoristas	Mínimos cuadrados generalizados factibles (STATA)	La tasa real de apreciación incrementa significativamente la tasa de salida de las pequeñas firmas en el sector mayorista. Los almacenes (ferreterías, tiendas de ropa, mueblerías y establecimientos de comida y bebidas) que generalmente venden un mix de productos de bienes importados y domésticos, que puede ser fácilmente cambiado, se ven beneficiados en su tasa de salida cuando la moneda se aprecia
Haltiwanger et al. (2010)	Cuantificar el impacto de la entrada y crecimiento de las grandes superficies en los pequeños almacenes independientes y cadenas locales (USA)	Medida de la tasa de crecimiento del empleo	Base de datos longitudinal de negocios 1976-2005	Regresión (ND)	Se produce un impacto negativo substancial de la entrada de las grandes superficies y su crecimiento tanto en el empleo como en el crecimiento de los pequeños comerciantes independientes y en las pequeñas cadenas de almacenes
Jeong y Jeong (2016)	Examinar la efectividad de la regulación de los días domingos para los grandes almacenes de Corea, cuyo propósito es proteger a los pequeños y medianos distribuidores así como también a los mercados tradicionales (Corea)	Basado en problemas	Datos diarios de ventas de cuatro mega almacenes y cuatro supermercados	Regresión (ND)	Solo cerca de 17%-19% de las ventas de las grandes tiendas es transferida a los mercados tradicionales

Klemz et al. (2008)	Evaluar las estrategias clave de servicio cuando los pequeños distribuidores locales compiten con los grandes distribuidores nacionales en un país industrializado y un país en desarrollo (USA y Sud África)	SERVQUAL	Entrevistas personales con cuestionario (256; 194; 246; 249)	Ecuaciones estructurales (SmartPLS)	Los pequeños distribuidores combaten a los grandes distribuidores nacionales utilizando idénticas estrategias, independiente del nivel de desarrollo económico
Kokatnur (2009)	Investigar el impacto de las estrategias de los distribuidores organizados sobre los almacenes tradicionales (India)	Caso de estudio	Entrevistas personales con cuestionario (20; 150)	Análisis factorial y análisis de la varianza (SPSS)	Como la India está compuesta principalmente por muchas villas, le tomará más de una década a las grandes superficies organizadas penetrar en estos mercados
Manrai et al. (2012)	Comparar y contrastar el estado actual de desarrollo en la industria de distribución en las economías en transición (Polonia y Rumania)	Análisis comparativo	Estimaciones internacionales de Euromonitor	Descriptivo (ND)	En ambos países, los grandes y modernos distribuidores, tales como los hipermercados, supermercados y tiendas de descuento, están rápidamente reemplazando a los almacenes tradicionales, tales como las pequeñas tiendas de alimentos, bebidas, tabaco y otros
Mutebi y Ansari (2008)	Explorar el impacto de las grandes superficies comerciales trans-nacionales sobre los pequeños comerciantes independientes y el modo en el cual los pequeños comerciantes están intentando hacer frente a la presión de la llegada de las grandes superficies comerciales (Tailandia)	Caso de estudio	Entrevistas personales con cuestionario (273)	Ecuaciones estructurales (AMOS)	Los pequeños comerciantes que han logrado sobrevivir compiten en diferentes y desfavorables ambientes. La mayor parte de los pequeños comerciantes reportan impactos negativos
Ramakrishnan (2010)	Descifrar la respuesta competitiva de los distribuidores pequeños e independientes en una economía emergente, ante la llegada de la competencia de los distribuidores grandes y organizados (India)	Estrategia de negocio	Encuesta a supermercados (605)	Análisis factorial y Clúster (SPSS)	La estrategia de negocio de un claro posicionamiento vis-a-vis con los competidores, conectada con un servicio focalizado en el cliente, tiene éxito cuando está apoyada por estrategias funcionales que enfatizan el producto y la vigilancia de los movimientos del competidor. La perspectiva de contingencia (Robinson y Pearce, 1988) parece ser aplicable en el caso de los pequeños distribuidores de la India

Reutterer y Teller (2009)	Identificar los atributos del formato que impactan en la elección del formato del almacén cuando los consumidores salen por compras menores o cuando van por compras mayores (Austria)	Utilidad aleatoria extendida	Encuesta usando un cuestionario auto administrado (408)	Utilidad aleatoria (ND)	Los consumidores prefieren para sus compras principales a las grandes superficies, por su mayor surtido y expectativas de precios y ofertas. Para compras menores prefieren las pequeñas superficies comerciales debido al servicio personalizado y la atmósfera del local. En este tipo de compras, la utilidad es mayor que en las compras mayores. Los pequeños distribuidores deben evitar la competencia directa con las grandes superficies comerciales, para ello es clave la atmósfera del local y la preparación del personal de ventas
Schipmann y Qaim (2011)	Analizar calidad y precio de los vegetales frescos en los diferentes formatos de distribución (Tailandia)	Modelo de precios hedónicos	Entrevistas personales con cuestionario y datos de los comercios (396; 377)	Regresión hedónica (ND)	Los modernos distribuidores parecen estar más asociados con el crecimiento de segmentos de mercado de alta calidad y segmentos diferenciados, que una competencia directa por participación en segmentos de mercado tradicionales
Selvadurai et al. (2013)	Examinar la competencia enfrentada por los almacenes de pequeño tamaño y distribución de textiles en un pueblo de una isla (Malasia)	Basado en problemas	Entrevistas en profundidad (12)	Análisis temático	Las propiedades atractivas de los supermercados en términos de precio, variedad de productos y ambiente, tienen una consecuencia negativa para los pequeños distribuidores. Hay un efecto positivo de transferencia desde los grandes distribuidores hacia los pequeños en términos de autoservicio y modernización
Toma (2014)	Mostrar que pueden hacer los pequeños distribuidores contra los grandes distribuidores (Rumania)	Basado en problemas	Revisión de la literatura		Los pequeños distribuidores pueden tratar de sobrevivir a una fuerte competencia y tienen estrategias de marketing para ello. Los grandes distribuidores tienen debilidades que pueden ser explotadas por los pequeños distribuidores

Zhang (2015)	Investigar por qué los pequeños distribuidores pueden sobrevivir en un mercado por un largo tiempo (China)	Basado en problemas	Entrevistas personales con cuestionario (511)	Estadística descriptiva (ND)	Los pequeños distribuidores tienen ventajas en la utilización de los empleados y el margen bruto, a pesar de sus debilidades en la compra de productos y utilización de espacio. Las ventas por unidad de área de los distribuidores independientes, son bastante bajas a pesar de que las ventas por persona y el margen grueso son significativamente mayores que en las cadenas de almacenes. Los distribuidores independientes carecen de una utilización eficiente del espacio y de buena gestión
--------------	--	---------------------	---	------------------------------	--

Crecimiento de la distribución

Dunk y Schmidt (2010)	Analizar las razones para el crecimiento en los nuevos emprendimientos en el pequeño comercio, así como también las restricciones que encuentran los comerciantes inexpertos (Kyrgyzstan)	Caso estudio	Entrevistas en profundidad semi-estructuradas (23) y datos secundarios	Entrevista	El principal propósito para las actividades de comercio en el Kyrgyzstan rural es compensar los bajos ingresos por hogar que tienen de otras actividades económicas
-----------------------	---	--------------	--	------------	---

1.3.3. Estudios realizados sobre los canales de distribución en el pequeño comercio independiente

La tercera corriente de investigación es canales de distribución. Este sub-tema no parece haber suscitado demasiado interés por parte de los investigadores, tanto en el período analizado por Runyan y Droge (2008) como en el período 2007-2016. Es un sub-tópico que agrupa sólo el 10% del total de artículos en ambos períodos (ver tabla 1-2).

Hay dos categorías en este sub-tópico: comportamiento de compra del pequeño comerciante y relaciones proveedor distribuidor, esta última categoría trata sobre las relaciones de poder y los conflictos derivados del tamaño (tabla 1-5).

Los estudios sobre el comportamiento de compra de los pequeños distribuidores se caracterizan por determinar el precio de los productos (Rodrigues y Silveira, 2014), el margen que pueden obtener (Shaikh y Gandhi, 2016) o analizar su acceso al crédito (Sarkar et al., 2016). En las relaciones proveedor distribuidor, los estudios se han centrado en el impacto en las prácticas de abastecimiento de la orientación al mercado (Chung, 2014), utilización de las prácticas de la gestión de la cadena de suministros (Hamister, 2012), efectividad de la fuerza de venta de los proveedores (Lenartowicz y Balasubramanian, 2009; Nanarpuzhaa y Noronha, 2016) y la ética de negocios en la relación proveedor distribuidor (Hwang y Chung, 2016).

Tabla 1-5. Estudios sobre el canal de distribución de los pequeños distribuidores independientes

Canales					
Autores	Objetivo (País)	Marco teórico	Métodos (Muestra)	Análisis (Software)	Conclusiones principales
Comportamiento de compra del distribuidor					
Rodrigues y Silveira (2014)	Clarificar los atributos de desempeño del servicio de logística que los distribuidores identifican como más relevantes de sus proveedores en áreas urbanas (Brasil)	Técnica de preferencia declarada	Entrevistas semi estructuradas con tarjetas de preferencia (15)	Modelo logit multinomial (ND)	Las panaderías, almacenes de abarrotes y los pequeños supermercados de la muestra, perciben que el atributo de costo es el más importante, después el servicio, la entrega y confiabilidad. El menos importante entre los cinco atributos fue flexibilidad
Sarkar et al. (2016)	Identificar los antecedentes del comportamiento de compra de los pequeños distribuidores independientes de una economía en desarrollo (India)	Basado en problemas	Revisión de la literatura		Los pequeños comercios independientes necesitan aprovechar el crédito de los proveedores para proporcionar crédito a sus clientes, así como también disponer de capital de trabajo. Los pequeños comerciantes son "funcionalmente analfabetos" y requieren entrenamiento y guía en habilidades de venta y uso de métodos producto-servicio
Shaikh y Gandhi (2016)	Usando un enfoque basado en la teoría, proponer un modelo de los criterios de aceptación de nuevos productos por parte de los pequeños distribuidores en una economía emergente (India)	Enfoque basado en la teoría	Entrevistas en profundidad	Entrevista	Los márgenes ofrecidos al distribuidor son el primero y más importante criterio para considerar la aceptación de un nuevo producto
Relaciones distribuidor-proveedor					

Chung (2014)	Examinar la influencia de la orientación al mercado de los pequeños distribuidores en la inversión en transacciones específicas de los proveedores y rol del desempeño del proveedor en la determinación de la orientación de largo plazo del pequeño distribuidor (USA)	Orientación al mercado	Encuesta por correo (122)	Ecuaciones estructurales (EQS)	La orientación al mercado de los pequeños distribuidores influencia positivamente la inversión en transacciones específicas del proveedor, lo cual influye en el rol del proveedor en el desempeño. Los pequeños distribuidores confían en el proveedor y las inversiones en transacciones específicas del proveedor influyen la orientación de largo plazo del distribuidor
Hamister (2012)	Investigar la adopción e implantación de las prácticas de la gestión de la cadena de suministros por parte de las pequeñas firmas de distribución en la zona septentrional de New York (USA)	Paradigma de la cadena de suministros	Encuesta por correo y visitas (79)	Mínimos cuadrados parciales (ND)	Las prácticas de la gestión de la cadena de suministros están positivamente relacionadas con el desempeño tanto a nivel de distribuidor como de proveedor. Los pequeños distribuidores estudiados reportaron niveles moderados de implementación de las prácticas de gestión de la cadena de suministros
Hamister y Fortsch (2016)	Determinar el impacto en el desempeño de los pequeños distribuidores de las prácticas de gestión de la categoría (GC) de las pequeñas firmas de distribución en la zona septentrional de New York (USA)	Gestión de la categoría	Encuesta por correo y visitas (79)	Mínimos cuadrados parciales (STATA)	Los resultados sugieren que las prácticas de GC tienen un impacto positivo en el desempeño de los pequeños distribuidores. El desempeño del capitán de la categoría (CC) y el proveedor menor (PM) está positivamente relacionado con la gestión de la categoría. Sin embargo, no tiene influencia significativa directa en el desempeño del proveedor menor, en lugar de eso tiene un impacto acumulativo a través del desempeño del capitán de la categoría y de la gestión de la categoría
Hwang y Chung (2016)	Examinar algunos factores influyentes en la gestión del conflicto y el rol de la ética de negocios en la construcción de relaciones satisfactorias de negocio, en el contexto de las relaciones con el proveedor de los pequeños distribuidores (USA)	Ética de negocios	Encuesta por correo (111)	Ecuaciones estructurales (AMOS)	La percepción positiva de los pequeños distribuidores con respecto a la ética de negocios del proveedor, significativamente reduce el conflicto distribuidor-proveedor e incrementa la satisfacción social distribuidor-proveedor

Lenartowicz y Balasubramanian (2009)	Examinar las implicaciones del uso de decisiones heurísticas, factores de oferta y factores operacionales, en el desempeño del distribuidor, en el contexto de las decisiones de abastecimiento y gestión de inventarios (Sao Paulo, Brasil)	Enfoque desempeño-producto	Datos de venta de 2547 minoristas y Entrevista personal con cuestionario (51)	Regresión (ND)	Las diferencias en las capacidades operacionales de los almacenes afectan su habilidad y voluntad para ser influenciados por la fuerza de venta de los proveedores. Los pequeños distribuidores generan una mayor rotación, porque ellos operan a una escala mucho menor y carecen de sistemas automatizados de procesamiento de la información. La mano de obra no es cara para desarrollar economías, por lo tanto, la cadena de suministro despliega una flexibilidad que deriva de operaciones intensivas en mano de obra
Nanarpuzha y Noronha (2016)	Investigar las estrategias de influencia utilizadas por el personal de venta de los proveedores al vender a los pequeños distribuidores (India)	Basado en problemas	Entrevistas en profundidad (21)	Codificación de texto (ATLAS.ti)	Se determinaron las estrategias de influencia del vendedor como mecanismo adoptado por el personal de ventas para ganar status de socio con el distribuidor. Se propone una tipología específica de estrategias de influencia para los pequeños distribuidores

1.3.4. Estudios realizados sobre los clientes del pequeño comercio independiente

El cuarto grupo de investigaciones es clientela. Ruyan y Droge (2008) obtuvieron 18 artículos (13%), mientras que en la búsqueda de 2007 a 2016 se clasificaron 17 estudios (18%) (Ver tabla 1-2).

En esta corriente existen tres categorías: compra fuera de la localidad, patrones de consumo, y misceláneos. El primero trata de la participación o conexión con la comunidad por parte del comercio local y responde a por qué los consumidores compran localmente o en lugares fuera de la comunidad y criterios de segmentación según la elección de dónde comprar (Gupta et al., 2009; Heider y Moeller, 2012; Chamhuri y Batt, 2013; Velayudhan, 2014; Goodman y Remaud, 2015). El segundo subtema se relaciona con la preferencia y satisfacción de los compradores, y la valoración de la calidad de servicio (Lee et al., 2008; Orth y Green, 2009; Paswan et al., 2010; Ting y Freathy, 2011; Khare, 2012; Molina et al., 2011; Khare, 2013; Manikyam, 2014; Narayan et al., 2016). Los estudios muestran que el surtido de productos, los precios, las condiciones de crédito y el personal de ventas de los pequeños comerciantes, juegan un papel importante en la elección de compra y satisfacción de los clientes de los pequeños comerciantes. Esto concuerda con lo señalado por Coca-Stefaniak (2010) respecto a que la comprensión de los efectos de la participación en la comunidad, puede conducir a una ventaja importante para los pequeños comerciantes (tabla 1-6).

Tabla 1-6. Estudios sobre los clientes de los pequeños distribuidores independientes

Clientela

Autores	Objetivo (País)	Marco teórico	Métodos (Muestra)	Análisis (Software)	Conclusiones principales
Compra no local					
Chamhuri y Batt (2013)	Segmentar a los compradores Malasios por comportamiento de elección de almacén en sus compras de carne fresca, frutas frescas y vegetales (Malasia)	Basado en problemas	Entrevista personal con cuestionario (554)	Análisis de la varianza, factorial exploratorio y Clúster (SPSS)	Se identificaron dos clúster, compradores de distribuidores modernos y compradores de mercados tradicionales para la carne fresca y tres clúster (compradores de distribuidores modernos, compradores pasajeros y compradores de mercados tradicionales) para la fruta fresca y vegetales
Goodman y Remaud (2015)	Investigar las razones de la elección del consumidor de dónde comprar (Australia)	Teoría de elección	Encuesta semi estructurada (317)	Puntajes normalizados (ND)	Los tipos de formatos de los almacenes pueden ser una mejor herramienta para segmentar el mercado que las variables tradicionales de segmentación, tales como edad, género e ingreso. Los formatos de grandes almacenes, no necesariamente significa el fin de los pequeños establecimientos de especialidad
Gupta et al. (2009)	Estudiar la influencia del tamaño del almacén en el impulso de compra (India)	Caso de estudio	Entrevistas personales con cuestionario (70)	Análisis de la varianza (ND)	El impulso de compra como razón de gasto total es alta para las tiendas por departamentos de tamaño medio, cuando se compara con las tiendas de tamaño pequeño y las grandes tiendas

Heider y Moeller (2012)	Investigar los determinantes de las preferencias de los clientes para las tiendas de conveniencia de liquidación versus tiendas tradicionales de liquidación en consumidores holandeses cuando ellos van en ruta (Holanda)	Modelo de preferencia de clientes	Panel online (669)	Regresión logística binaria (ND)	Hay una relación significativa entre las preferencias de los clientes en el consumo en la ruta y el surtido ofrecido, así como también, la oportunidad para consumir productos sin esfuerzo. Además, existe una relación significativa entre las preferencias de los clientes y la presión de tiempo del consumidor, así como búsqueda de alimentos saludables
Velayudhan (2014)	Comprender la influencia del acceso y de la población local en el desempeño de mercados de abastos y sus efectos en la competencia entre mercados de abasto y los almacenes rurales locales (India)	Basado en problemas	Estadísticas económicas de la división de gobierno de la India	Regresión logística binaria (ND)	Los almacenes locales compiten favorablemente con la compra fuera de la comunidad. Los proveedores tienen que asegurar un sistema de abastecimiento que alcance a los distribuidores locales y a los mercados de abasto

Patrones de consumo

Khare (2012)	Identificar el impacto de la cultura en las preferencias de los consumidores de la India por comprar en los pequeños distribuidores (India)	Basado en problemas	Cuestionario auto administrado (500)	Análisis factorial exploratorio, análisis de la varianza, Regresión (ND)	Los factores como educación, edad, género y factores culturales, influyen en la preferencia de los consumidores para comprar a los pequeños distribuidores
Khare (2013)	Comprender la definición de calidad de servicio de los consumidores de la India, con respecto a los pequeños distribuidores y la influencia de los valores de compra hedónicos y utilitarios en la determinación de sus expectativas hacia la calidad del servicio (India)	Escala de calidad de servicio distribuidor	Entrevista personal con cuestionario (386)	Análisis factorial exploratorio, análisis de la varianza, Regresión múltiple (ND)	Para los consumidores de la India la calidad del servicio de los pequeños distribuidores, comprende el ambiente, distribución y dimensiones de servicio/relaciones. Los valores de compra hedónicos y utilitarios influyen las evaluaciones de la calidad del servicio de los consumidores

Lee et al. (2008)	Identificar los factores que influyen la satisfacción de los consumidores de las pequeñas ciudades con los distribuidores locales independientes y la subsecuente relación en la satisfacción de los consumidores con la compra local, apego a la comunidad y apoyo a los distribuidores locales independientes (USA)	Modelo de exención de expectativa	Encuesta por correo(328)	Ecuaciones estructurales (AMOS)	Las estrategias utilizadas por los distribuidores independientes no cumplen con las expectativas de los consumidores locales. Ofrecer una única y gran selección de productos, mostró una gran discrepancia entre las expectativas de los encuestados y desempeño de los distribuidores, indicando que los distribuidores independientes no están satisfaciendo las necesidades de sus consumidores
Manikyam (2014)	Mostrar la percepción de los clientes de la experiencia obtenida en la relación con los distribuidores de tamaño pequeño (India)	Basado en problemas	Entrevista personal con cuestionario (450)	Puntajes escala Likert (ND)	La valorización de la percepción de los clientes comprende el reconocimiento de cliente frecuente, tratamiento preferencial, hospitalidad, concesión de precio, facilidad de crédito y rápida y positiva respuesta
Molina et al. (2011)	Analizar de qué depende el comportamiento de recomendación de los clientes después de una experiencia de compra en un destino (España)	Basado en problemas	Entrevista personal con cuestionario (507; 351)	Regresión logística (ND)	Residentes y visitantes tienen factores comunes de recomendación y factores propios. Los comunes son la satisfacción, los precios y las promociones. En los visitantes destacan el personal de ventas y el valor utilitario. En los residentes, los servicios, formas de pago y la actitud de los clientes
Narayan et al. (2016)	Desarrollar un inventario de ítems que pueda predecir el comportamiento de compra (India)	Basado en problemas	Entrevista personal con cuestionario (150)	Análisis factorial exploratorio, Ecuaciones estructurales (AMOS)	Los factores que influyen el comportamiento de compra son: calidad del suministro y la entrega, márgenes y beneficios, demanda del producto, créditos, reputación de marca, reconocimiento personal y social, comportamiento de la venta, estacionalidad y festividad, y reputación de la compañía

Orth y Green (2009)	Mostrar cómo los consumidores perciben y se relacionan con los almacenes de alimentos familiares y no familiares (USA)	Caso de estudio	Entrevista personal con cuestionario (126)	Ecuaciones estructurales (ND)	Los consumidores evalúan los negocios familiares mejor en términos de servicio, amabilidad de los empleados de primera línea y orientación en la solución de problemas y peor en términos de selección y relación precio/valor. Los consumidores confían en las políticas y prácticas de gestión de los gerentes de los negocios familiares y confían en los empleados de primera línea, muestran satisfacción pero no hay diferencias en la lealtad entre ambos grupos
Paswan et al. (2010)	Investigar la motivación de los consumidores para seleccionar un distribuidor y asociación entre estas dimensiones y la clientela (México)	Basado en problemas	Encuesta auto administrada (981)	Regresión, Análisis de la varianza (ND)	Las preferencias de los consumidores por los pequeños almacenes están positivamente motivadas por beneficios funcionales y familiaridad con el pequeño almacén y negativamente asociadas con los beneficios funcionales ofrecidos por las grandes tiendas. Estas dimensiones motivacionales están también positivamente asociadas con la proporción del dinero gastado en los pequeños almacenes
Ting y Freathy (2011)	Determinar quiénes son los clientes de los salones de la medicina tradicional china en Singapur y con qué fin (Singapur)	Basado en problemas	Entrevista personal con cuestionario (400)	Estadística descriptiva. Análisis factorial de componentes principales (SPSS)	Los almacenes tradicionales de "Mamá y Papá" están bajo una creciente presión por los nuevos entrantes. Cuando se elige una tienda de medicina tradicional china, los clientes consideran el precio y la calidad como factores importantes. La confianza en el encargado de la tienda fue también identificado como un determinante clave de la elección de la tienda

Misceláneos

Clarke et al. (2012)	Investigar la experiencia sensorial de los clientes de las pequeñas boutique del Noroeste de Inglaterra (Reino Unido)	Foto elicitación	Entrevista personal con cuestionario (5)	Entrevista, Observación	Los resultados revelan que no solo cosas tangibles pueden afectar la experiencia de compra, sino que características de la tienda, como el olor, la iluminación y la presencia del gerente propietario puede influenciar de igual modo la experiencia del consumidor
Hasting (2012)	Argumentar el rol en la comunidad de los pequeños almacenes (Reino Unido)	Caso de estudio	Entrevista personal (3)	Entrevista	Las tiendas locales pueden jugar un importante papel en los tipos de comunidades tradicionales a través de los modos en los cuales ellos fomentan una variedad de interacciones cara a cara y personalizadas. De este modo los distribuidores independientes son capaces de influenciar el comportamiento del consumidor y lograr que compren en el establecimiento
Rajaguru y JekanyikaMatanda (2011)	Investigar la relación entre los atributos funcionales, utilitarios y hedónicos en el valor de compra (Australia)	Valor de compra	Entrevista personal con cuestionario (319)	Análisis factorial confirmatorio (ND)	La expectativa del consumidor sobre la calidad de los productos, surtido y calidad del servicio, positivamente influyen el valor de compra percibido en el contexto de los supermercados y negativamente influencia (calidad de producto y calidad de servicio) en el contexto de los distribuidores tradicionales

1.3.5. Estudios sobre recursos humanos del pequeño comercio independiente

En el período analizado por Ruyan y Droge (2008), los recursos humanos representan el 7% de las investigaciones, mientras que supone tan sólo el 5% de las investigaciones para el período 2007-2016. Ambos porcentajes muestran el bajo interés de los investigadores por este subtema, que según los autores de la categorización se puede deber a tres causas. La primera causa es el bajo impacto en el empleo, ya que la mayoría de estos negocios son familiares con pocos empleados fuera de la familia. La segunda explicación del bajo interés, es que los constructos relacionados con recursos humanos no difieren entre pequeños y grandes distribuidores. La tercera, es la elevada tasa de fracaso de los pequeños comercios que no incentiva la investigación sobre esta cuestión.

Ruyan y Droge (2008) definieron tres categorías en este grupo: rotación y satisfacción, servicio y productividad. Para el período 2007-2016, sólo ha sido posible encontrar cinco artículos, uno perteneciente a la categoría rotación y satisfacción, dos pertenecientes a la categoría servicio y dos pertenecientes a la categoría productividad. En cuanto a rotación y satisfacción se encontró un artículo (Hart et al., 2007) que se relaciona con la determinación de brechas en las habilidades del personal de los distribuidores. Estos autores determinaron que la imagen de la industria de la distribución impacta negativamente en la atracción y retención de personal calificado y aunque las necesidades de formación dependen del tipo de comercio, existen elementos comunes, relacionados con las habilidades comunicacionales, consciencia de la calidad de servicio, cuidado del cliente y gestión general del almacén (tabla 1-7). En servicio, los estudios muestran que la cultura y empoderamiento de los empleados impacta positivamente en el desempeño de los pequeños distribuidores (Beitelspacher et al., 2011; Crabbe y Acquah, 2016).

En la categoría productividad, los dos estudios encontrados se orientan a caracterizar a los gerentes propietarios o a analizar el desempeño del negocio. En cuanto al primer tipo, hay diferencias en los valores por género que impactan la gestión del pequeño negocio (Boohene et al., 2008). En cuanto al segundo tipo de estudios, la formación de los gerentes impacta el desempeño del pequeño comercio (Spillan et al., 2009).

1.3.6. Investigaciones misceláneas

El grupo de artículos llamado miscelánea (tabla 1-8), son estudios sobre el pequeño comercio con temáticas de investigación que no clasifican en ninguno de los grupos definidos por Ruyan y Droge (2008). De los artículos obtenidos desde 2007 a 2016, once artículos se han incluido en esta categoría. Tratan temas diversos como emprendimiento (Benzing et al., 2009), prevención de la violencia en el lugar de trabajo (Bruening et al., 2015), formalización de pequeñas empresas (Celine, 2015), estrategia de almacenes saludables (D'Angelo et al., 2016), renovación de locales para facilitar el acceso a los discapacitados (Dever et al., 2009), validación de escalas para marketing empresarial (Fiore et al., 2013), estatus económico y financiero (Lukic, 2014), percepción sobre el futuro del pequeño comercio independiente (Parker et al., 2007), innovación en los pequeños negocios (Romero y Martínez-Roman, 2012), revisión de la literatura sobre el pequeño comercio independiente (Runyan y Droge, 2008) y proporción de productos saludables en el surtido de productos de los pequeños comercios (Sharkey et al., 2012)

Tabla 1-7. Estudios sobre recursos humanos en el pequeño comercio independiente

Recursos Humanos

Autores	Objetivo (País)	Marco teórico	Métodos (Muestra)	Análisis (Software)	Conclusiones principales
Rotación y satisfacción					
Hart et al. (2007)	Identificar las brechas de habilidades asociadas con los empleados de compañías de la distribución e investigar entrenamientos potenciales e implicaciones de negocio que surgen de las brechas, desde el punto de vista de los empleadores (Reino Unido)	Caso de estudio	Entrevistas personales (52)	Análisis de contenido (ND)	La imagen de la industria tiene un impacto negativo en la contratación y retención; las brechas en conocimiento son habilidades comunicacionales, consciencia de calidad de servicio, conocimiento de los productos, habilidades interpersonales, gestión del almacén; las barreras para la capacitación son costos de los cursos, sustitución de personal en capacitación y desconocimiento de cuáles habilidades se requieren
Servicio					
Beitelspacher et al. (2011)	Introducir el concepto de cultura de servicio (USA)	Caso de estudio	Encuesta por correo (100;300)	Análisis factorial confirmatorio (ND)	Cultura de servicio es un constructo unidimensional y está positivamente relacionado con el incremento en el desempeño de mercado y la percepción de la calidad del servicio del distribuidor
Crabbe y Acquah (2016)	Investigar un modelo de recuperación del servicio en los empleados de primera línea en la industria de la distribución (Ghana)	Basado en problemas	Encuesta auto administrada (136)	Regresión múltiple jerárquica (ND)	La recuperación del servicio está influenciada por el empoderamiento de los empleados, interacción entre la orientación del servicio al cliente y el entrenamiento para un servicio de excelencia al cliente
Productividad					

Boohene et al. (2008)	Examinar la influencia de género en el desempeño de los pequeños negocios en Ghana por medio de explorar el impacto de los valores personales en las elecciones estratégicas de sus propietarios (Ghana)	Basado en problemas	Entrevista personal con cuestionario (600)	Ecuaciones estructurales (PLS Graph)	Hay grandes diferencias por género en los valores personales, lo cual conduce a diferentes estrategias adoptadas por hombres y mujeres, lo que influye en el desempeño. Las mujeres de Ghana son más adversas al riesgo que los hombres y esto afecta las estrategias funcionales que adoptan y finalmente, su desempeño en diversas formas
Spillan et al. (2009)	Evaluar la orientación al mercado de los gerentes de los pequeños negocios de distribución en Perú y proporcionar información empírica acerca de las características de los gerentes con orientación al mercado y de los que no la tienen (Perú)	Orientación al mercado	Entrevista personal con cuestionario (144)	Ecuaciones estructurales (AMOS)	Hubo diferencias significativas entre los empleados de la firma, basados en su educación y capacidades de lenguaje

Tabla 1-8. Estudios misceláneos sobre el pequeño comercio independiente

Misceláneos

Autores	Objetivo (País)	Marco teórico	Métodos (Muestra)	Análisis (Software)	Conclusiones principales
Benzing et al. (2009)	Determinar las motivaciones para emprender un negocio, factores que contribuyen a su éxito y a su fracaso (Turquía)	Teoría de la motivación emprendedora	Entrevistas personales con cuestionario (139)	Análisis factorial exploratorio (ND)	La principal razón para comenzar un negocio es aumentar los ingresos, segundo, obtener seguridad en el trabajo y asegurar independencia
Bruening et al. (2015)	Determinar cómo comprometer a los pequeños negocios de distribución en la prevención de la violencia en el lugar de trabajo (USA)	Basado en problemas	Entrevista cualitativa (70; 32)	Entrevista	La promoción de la prevención de la violencia en el lugar de trabajo en los pequeños negocios, puede requerir modelos de personas influyentes como intermediarios
Celine (2015)	Evaluar el concepto de empresa de una persona como estrategia para desarrollar los pequeños	Basado en problemas	Datos secundarios	Descriptivo (ND)	El concepto de empresa de una persona no se ha materializado aún en India

	negocios de distribución en términos de su estatus corporativo (India)				
D'Angelo et al. (2016)	Determinar la voluntad para implantar estrategias de almacenes saludables en la parte rural de Carolina del Norte (USA)	Basado en problemas	Observación en el local y entrevistas (55)	Descriptivo (ND)	Los distribuidores mencionaron que están dispuestos a tener leche baja en grasas, exhibir bocadillos saludables cerca de la caja registradora y tener pan integral
Dever et al. (2009)	Examinar el acto de discriminación por discapacidad (DDA) en la renovación de los locales de los pequeños distribuidores e investigar los problemas encontrados en el proceso (Reino Unido)	Caso de estudio	Entrevistas personales con cuestionario (3)	Análisis documental	El riesgo emergente de problemas se puede incrementar debido a: ubicación del proyecto en un sitio inclinado, carencia de espacio, diseño incompleto de DDA, falta de participación del arquitecto
Fiore et al. (2013)	Desarrollar y validar una escala para el Marketing empresarial, por medio de evaluar la fiabilidad de la escala, y probar la validez convergente, discriminante y nomológica (USA)	Protocolo multi-fase para escala multivariante. Gerbing y Anderson's (1988) para confiabilidad	Encuesta por correo (266)	Análisis factorial confirmatorio (MPLus)	Se encontró una relación positiva y significativa entre los antecedentes del marketing empresarial y las variables consecuentes, lo cual soporta la validez nomológica de la nueva escala
Lukic (2014)	Analizar los detalles del estatus económico y financiero de los pequeños distribuidores independientes de Serbia, para el período 2008-2012 (Serbia)	Basado en problemas	Datos secundarios	Correlaciones (SPSS)	A pesar de lo desfavorable del medioambiente macroeconómico, los pequeños distribuidores están en un nivel satisfactorio, es decir sus beneficios están por sobre el punto de equilibrio, lo cual es comprensible si se considera que el 65% de las compras son hechas en los pequeños almacenes

Parker et al. (2007)	Determinar las percepciones de los pequeños distribuidores independientes de Andalucía sobre el estado actual del comercio en la ciudad y sentimientos sobre el futuro del pequeño comercio independiente (España)	Caso de estudio	Entrevistas personales (70)	Análisis de contenido (ND)	Los pequeños comercios tienen una percepción negativa sobre el futuro, sobre todo en los que llevan más años en la actividad y en la rama de alimentos, los comercios especializados tienen una visión más positiva y se recomienda desarrollar los centros comerciales de las ciudades estudiadas.
Romero y Martínez-Roman (2012)	Explorar los determinantes de la innovación en los pequeños negocios de una muestra de más de 700 trabajadores auto empleados en Andalucía (España)	Basado en problemas	Entrevistas personales con cuestionario (747)	Regresión logística (ND)	Hay tres niveles de factores que afectan las actividades de innovación en el auto empleo: (1) Las características de la persona, tales como su motivación, educación y experiencia profesional (2) Las características de la organización, tales como el sector, el número de empleados, la dependencia de proveedores o clientes y los estilos de gestión (3) Las características del medioambiente externo
Runyan y Droge (2008)	Revisión extensiva de más de 20 años de investigación sobre los pequeños distribuidores independientes (Reino Unido)	Basado en problemas	Revisión de la literatura		Los artículos fueron clasificados en cinco flujos de investigación: estrategia, estructura, canales, clientela y recursos humanos. El tema más desarrollado es estrategia y el menos, recursos humanos
Sharkey et al. (2012)	Documentar el surtido de productos, en particular la presencia y variedad de productos específicos en los almacenes de conveniencia (USA)	Caso de estudio	Encuesta observacional y datos recolectados al interior de 192 almacenes de conveniencia	<i>Wilcoxon matched-pairs signed-rank test</i> (STATA)	La mayor parte del surtido de los almacenes de conveniencia corresponde a productos no saludables, con una proporción muy pequeña de productos saludables

De los cuadros anteriores, podemos resumir algunos aspectos importantes sobre los aspectos metodológicos utilizados por los autores.

Concretamente, si se refieren a estudios de naturaleza exploratoria o son de tipo concluyente. En los de tipo concluyente podemos ver el enfoque analítico utilizado, es decir, si son de carácter descriptivo, utilizan técnicas de dependencia, de interdependencia o modelos causales. Esta clasificación se muestra en la tabla 1-9.

De los 93 artículos clasificados, el 27% (25 estudios) son de naturaleza exploratoria, de ellos cinco artículos corresponden a revisión de la literatura y el resto son entrevistas con muestras pequeñas y de conveniencia, con un mínimo de 2 entrevistas y un máximo de 70. El propósito general de estos estudios es dar a conocer con mayor profundidad un problema planteado o situación. La mayor cantidad de artículos de naturaleza exploratoria está en el sub-tópico estructura con 11 artículos de los 93 y que corresponden al 41% de los artículos clasificados en este sub-tópico (tabla 1-9). Las técnicas metodológicas utilizadas por los autores son las entrevistas y la observación. Sólo dos autores aclararon el uso de paquetes estadísticos para analizar las entrevistas, ellos son Chikweche (2015) que utilizó Nvivo 7 para analizar el impacto de los supermercados en los pequeños distribuidores de Zimbabue y, Nanarpuzha y Noronha (2016) que ocupó ATLAS.ti para analizar las entrevistas sobre las estrategias que utilizan los vendedores de los proveedores de los pequeños distribuidores en la India.

Trece artículos (14%) son de naturaleza descriptiva, incluyendo datos secundarios o muestras que van de 27 a 511 entrevistados. La mayoría no son muestras aleatorias (tabla 1-9). Los estudios van desde describir situaciones que afectan a los pequeños distribuidores, hasta determinar percepciones de los clientes de los pequeños distribuidores independientes.

El 28% del total de los 93 artículos utiliza técnicas de dependencia (tabla 1-9), como regresión y análisis de la varianza (ANOVA). Las investigaciones utilizan datos secundarios o encuestas cuyos tamaños muestrales van desde 15 a 981 entrevistados. La mayoría de los artículos no aclara si son muestras aleatorias. Como estas técnicas lo permiten, el propósito de estos estudios es explicar situaciones que afectan a los

pequeños comercios a través de probar relaciones entre variables, como por ejemplo cuantificar el impacto de la entrada de las grandes superficies comerciales en los pequeños comercios independientes (Haltiwanger et al., 2010).

Las técnicas de interdependencia tales como análisis factorial exploratorio o confirmatorio, análisis de componentes principales y análisis clúster, fueron utilizadas en 10 artículos de los 93 (11%) los que ocuparon tamaños de muestras que van desde las 150 encuestas hasta las 650. Sólo tres investigaciones no usaron muestras aleatorias. Estas técnicas han sido utilizadas por los autores para conocer, por ejemplo, respuestas competitivas de los pequeños distribuidores ante el ingreso de las grandes superficies comerciales (Ramakrishnan, 2010).

Diecinueve investigaciones (20%) utilizaron técnicas causales, específicamente ecuaciones estructurales, cinco estudios en el sub-tópico estrategia y cuatro en canales y en clientela (tabla 1-9). A pesar que el sub-tópico recursos humanos es el que tiene menos estudios, tres de las cinco investigaciones utilizaron ecuaciones estructurales. Nueve de los 19 estudios no utilizaron muestras aleatorias y los tamaños de muestra van desde 79 a 600 encuestas. El objetivo de los autores fue probar modelos explicativos, como por ejemplo identificar factores explicativos de la satisfacción de los consumidores con los pequeños comerciantes locales (Lee et al., 2008).

En general, las investigaciones sobre el pequeño comercio independiente tienen buenos tratamientos estadísticos, el 59% de los estudios aplica técnicas avanzadas de estadística con el objeto de probar relaciones de dependencia, caracterizar al pequeño comercio o generar modelos explicativos.

Tabla 1-9. Enfoques analíticos utilizados por las investigaciones sobre el pequeño comercio independiente

Enfoque analítico	Estrategia		Estructura		Canales		Clientela		Recursos humanos		Miscelánea		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Exploratorio	4	17%	11	41%	3	33%	2	12%	1	20%	4	36%	25	27%
Descriptivo	3	13%	5	19%	0	0%	2	12%	0	0%	3	27%	13	14%
Dependencia	8	33%	7	26%	2	22%	6	35%	1	20%	2	18%	26	28%
Interdependencia	4	17%	2	7%	0	0%	3	18%	0	0%	1	9%	10	11%
Causal	5	21%	2	7%	4	44%	4	24%	3	60%	1	9%	19	20%
Total	24	100%	27	100%	9	100%	17	100%	5	100%	11	100%	93	100%

En los dos siguientes apartados, se desarrolla con mayor profundidad los sub-tópicos de problemas-estrategias y recursos humanos, específicamente la categoría de formación en el pequeño comercio independiente. La razón de estos apartados se basa en que es posible deducir del análisis de la literatura, que existe una interconexión entre los problemas, la estrategia y la formación de los gerentes-propietarios de los pequeños comercios, como lo muestra la figura 1-1.

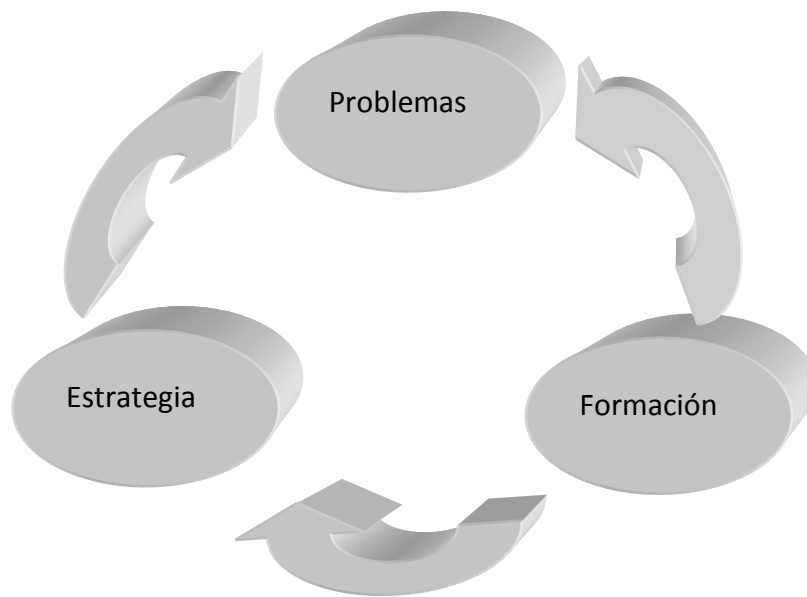


Figura 1-1. Relación entre la formación, los problemas del pequeño comercio y la estrategia

El concepto que pretende mostrar la figura 1-1 es que una adecuada formación de los recursos humanos, permite reconocer e identificar los problemas del entorno y a su vez esta formación permite diseñar y ejecutar estrategias efectivas para abordar los problemas (y oportunidades) del entorno. Hendry y Pettigrew (1989) proponen que la capacitación es una forma de respuesta a la presión competitiva que enfrentan las empresas y que lleva a los gerentes a tomar decisiones al respecto. En definitiva, el conocimiento provee las herramientas necesarias para comprender la situación de la empresa y tomar las decisiones correctas.

1.4. Principales problemas a los que se enfrenta el pequeño comercio independiente y estrategias para afrontarlos

Si bien la tipología de temas y subtemas ofrecida por Runyan y Droge (2008) no proporciona un espacio específico para los problemas a los que se enfrenta el comercio minorista, la crisis económica en la que han estado inmersas la mayoría de las economías occidentales y especialmente la Europea, hace necesario que se dedique un espacio de reflexión a esta temática, ya que la recesión ha traído consigo una caída considerable en el empleo y en el número de establecimientos minoristas, especialmente los pequeños comercios tradicionales.

De forma complementaria, es necesario que se expliquen en este capítulo dedicado al marco teórico, la forma de afrontar estos problemas, mediante estrategias específicas que sirven para sobrevivir, mantenerse o crecer.

Como se ha comentado a lo largo del apartado anterior, las estrategias y la estructura son los subtemas a los que más se ha dedicado la investigación académica sobre pequeño comercio en los últimos treinta años. Basándonos en el análisis de los estudios recopilados para realizar esta tesis, en la última década (2007-2016), el 66% de las investigaciones sobre el subtema estrategia (ventaja competitiva, planificación, promoción y precio) y curiosamente también el 66% de las investigaciones sobre estructura (independientes versus franquicias y grandes versus pequeños) abordan aspectos que se acercan en gran medida a la cuestión que se discute en este apartado (problemas del pequeño comercio y sus soluciones mediante estrategias).

El pequeño comercio independiente se enfrenta a varios problemas que afectan su desempeño de largo plazo, lo que le provoca dificultades para competir y desarrollarse, y explica en parte que el número de establecimientos de este tipo haya ido disminuyendo durante varias décadas en la mayoría de los países.

Diversos autores estudian las razones de la constante disminución de los pequeños distribuidores independientes. Distintos estudios realizados en países desarrollados han profundizado en analizar esta cuestión. Así, en el Reino Unido, destacan las

investigaciones de Kirby (1985), Clarke (2000), Collis et al. (2000), Smith y Spark (2000), Baron et al. (2001), Poole et al. (2002), Byrom et al. (2003) y Coca-Stefaniak et al. (2005). En Estados Unidos, tenemos los trabajos de Dobson et al. (2003), Paddison y Calderwood (2007). También se han hecho estudios en España dedicados a este tema, como los de Jones (1994), Santos-Requejo y Gonzalez-Benito (2001) o Parker et al. (2007).

Las causas que explican el fracaso de los pequeños comercios se pueden clasificar como ambientales (o externas) y como debilidades (o internas).

Everett y Watson (1998) señalan entre los primeros factores –externos- el ambiente económico, que puede provocar desempleo o altas tasas de interés, lo que dificulta el acceso al crédito y aumenta los costes de capital de trabajo. Entre las segundas causas, destacan la carencia de habilidades gerenciales, la escasa eficiencia o la carencia de capital.

Posteriormente, Smith y Sparks (2000) mencionan causas de fracaso similares, tales como la incompetencia en los ambientes de comercio, cambio económico y social, competencia de múltiples distribuidores, dificultades de localización, incompetencia en la forma de distribución, mayores costes de operación, disponibilidad de capital para invertir, problemas de suministros, incompetencias de gestión, técnicas y experiencias en gestión y también la edad del empresario, ya que a medida que los gerentes-propietarios envejecen terminan cerrando sus negocios.

Además, las grandes cadenas nacionales e internacionales de comercio tienen una gran ventaja competitiva sobre los pequeños comerciantes independientes, con ahorros en costes derivados de las economías de escala. Los grandes distribuidores pueden comprar directamente a las fábricas, ahorrando en costes de compra. Además, adquieren tecnología informática para varios locales logrando economías en las licencias. También ahorran en costes de comunicación, seguridad y suministros básicos de oficina (Vias, 2004). Otra ventaja de los grandes distribuidores es que gracias al tamaño, pueden centralizar actividades logrando ahorros que pueden abarcar varios aspectos de la distribución (Dawson, 2013). Además obtienen descuentos en la publicidad, con

importantes apoyos por parte de los proveedores. Adicionalmente, los grandes distribuidores invierten grandes sumas de dinero en análisis de mercados, investigación de mercado y publicidad, estas ventajas competitivas son imposibles de lograr por los pequeños comercios (Vias, 2004).

Las tarjetas de fidelidad suponen otra ventaja a los grandes distribuidores, especialmente en el área de alimentos, lo que les permite vigilar el comportamiento de compra de los consumidores. Por ejemplo, la empresa Nielsen procesa grandes volúmenes de datos de *scanner* y facilita a los supermercados información que les permite orientar sus estrategias y tácticas de marketing. Otras economías de escala se relacionan con los aspectos laborales, a través de unidades centralizadas de capacitación y de sofisticados sistemas de apoyo para los gerentes de recursos humanos. Aparte de las economías en costes, los grandes distribuidores generan beneficios para los consumidores por sobre los pequeños distribuidores independientes, al colocar a disposición de los consumidores una amplia gama de productos en un mismo lugar, ahorrando costes de viaje a sus clientes y normalmente venden los productos a un precio más bajo que los pequeños comerciantes (Vias, 2004).

Una de las acciones que más ha afectado al pequeño comercio independiente, es el desarrollo de las llamadas tiendas de conveniencia por parte de las grandes cadenas comerciales, particularmente en la categoría de alimentos, que ofrecen un conjunto de atributos funcionales adaptados a las necesidades de su entorno cercano (Guy y Duckett, 2003; Baron et al., 2001; Hastings y Reynolds, 2013). De acuerdo con Watkins (2014), éste es un formato que las grandes cadenas han profundizado en Europa durante la crisis económica, pero con algunas modificaciones. Este autor considera que es un nuevo tipo de tienda, a la que ha llamado tienda de conveniencia moderna y prevé que proliferará de forma significativa en el futuro. Este formato responde a los cambios en el consumo ocurrido en los últimos años en Europa, donde el consumidor se ha vuelto más cauteloso, comprando con mayor frecuencia, pero en cantidades pequeñas. También consume más productos frescos. Por ello, este formato de tienda se ha focalizado en el valor, costes y conveniencia. Es, por tanto, de mayor tamaño que sus

predecesoras, se dedica menos espacio a los productos envasados y más a los productos frescos, congelados, frutas y vegetales (Watkins, 2014).

En los estudios sobre el pequeño comercio y su capacidad para competir con las grandes cadenas de distribuidores en mercados emergentes, se obtienen conclusiones similares respecto a la inferioridad del pequeño comercio. Los beneficios funcionales (mercadería, conveniencia, precio y deseo de satisfacción) son los determinantes principales en la elección del almacén y los consumidores perciben estos beneficios funcionales en los grandes almacenes y no en el comercio tradicional. Los pequeños comerciantes independientes apelan a la familiaridad y al apoyo a la economía local, pero esto no es suficiente para atraer clientela a los locales y el pequeño comercio tradicional debe desarrollar atributos funcionales para poder competir (Klemz et al., 2008; Paswan et al., 2010; Ramakrishnan, 2010; Reutterer y Teller, 2009; Manrai et al., 2012).

Más allá de la fuerte competencia de las grandes superficies, el pequeño comercio independiente sufre de otros problemas, tales como, ser objetivo de la delincuencia, degradación progresiva o inadecuada infraestructura urbana, desconfianza en las autoridades locales, rápidos cambios en los patrones de consumo, individualismo y carencia de dirigentes que puedan influenciar las políticas de las autoridades locales o carencia de formación en gestión de negocios (Parker y Byrom, 2000; Hallsworth y Warnaby, 2003).

Por otra parte, Stanyon (2004) afirma que el pequeño comercio independiente se enfrenta a desafíos provocados por una serie de tendencias que representan oportunidades y amenazas. Primero, está la tendencia de la personalización, originada por la tecnología de las comunicaciones, que crea experiencias más personales y que se traspasa también a la venta en locales. Representa una oportunidad para el pequeño comercio independiente, que puede apalancar su ventaja en la flexibilidad y aumentar la relación con el cliente creando ambientes más personalizados.

Una segunda tendencia es el cambio en la ecuación de valor. Los clientes quieren más valor por su dinero y están poco interesados en tener menos por menos. La velocidad, conveniencia, servicio y mejores productos, cada vez son más importantes para los

clientes. Ello implica que tanto pequeños como grandes distribuidores redefinan su proposición de valor con mejores precios, mejor selección, mejor servicio y mejores productos (Stanyon, 2004).

La tercera tendencia según Stanyon (2004) es el contante incremento de la competencia, los grandes distribuidores continuarán siendo cada vez más grandes, utilizando sus estrategias de crecimiento y proposiciones de valor para dominar categorías de productos y segmentos de clientes. Se suma a esto que los mercados son hoy en día globales y la competencia para los pequeños distribuidores independientes puede provenir de cualquier parte del mundo.

Una cuarta tendencia se refiere a los cambios demográficos, que se componen básicamente por tres tendencias: (a) envejecimiento de la población, (b) crecimiento de la inmigración (en Estados Unidos el 15% de la población es de origen hispano), (c) la generación “Y” o también llamados “milenials”, que son personas que nacieron entre 1981 y 1995 y representan potencialmente el segmento más importante de compradores. Esta generación es inmune a las técnicas tradicionales de mensajes de marketing. Su medio de elección es Internet y tienen la capacidad para saber que es nuevo en un instante (Stanyon, 2004).

La quinta tendencia es el activismo de la comunidad. Hay una creciente resistencia hacia el desarrollo de los grandes distribuidores a fin de proteger la personalidad, sentimientos y valores de la comunidad local. Esto representa oportunidades para los pequeños distribuidores, no en la forma de proteccionismo, sino en focalizarse aún más en las necesidades de sus clientes (Stanyon, 2004).

La sexta tendencia son los cambios en las actitudes y comportamiento del consumidor. Hoy en día las personas son más fluidas en su comportamiento de compras y se mueven en los segmentos, son buscadores de precios bajos y a la vez compran cosas de lujo. También las personas están presionadas por el tiempo y buscan simplificar sus vidas. Dada la explosión de elecciones, los consumidores son menos leales, menos tolerantes y más dispuestos a explorar y experimentar en busca de satisfacción. Esto obliga a que la lealtad sea ganada cada día (Stanyon, 2004).

La séptima tendencia en el desarrollo de la distribución es el surgimiento de los espacios comunitarios con variados usos que refuerzan el sentido de lugar. Son diseñados para promover la interacción social y actividades de esparcimiento, de este modo la gente vive, compra, trabaja y se divierte en un solo lugar. Estos nuevos espacios urbanos responden a las actuales tendencias del deseo de la gente de comprar más cerca de su hogar (Stanyon, 2004).

Las tendencias mencionadas anteriormente representan desafíos para los pequeños comerciantes independientes, que Stanyon (2004) resume como: (a) la forma tradicional de marketing y publicidad no es funcional para los pequeños comerciantes, ellos deben aplicar los principios del marketing de conocimiento (conocer a los clientes, conocer a sus competidores y conocer su medioambiente); (b) dificultades para adquirir mercaderías a costos bajos, debido a los bajos volúmenes de compra de los pequeños distribuidores, ello requiere que los pequeños comerciantes busquen constantemente proveedores pequeños y nuevos fabricantes de productos innovadores y de alta calidad; (c) abordar la naturaleza abrumadora del cambio tecnológico, del cual no pueden quedar ajenos ya que reduce los costes de consultoría, el tiempo de administración, permite hacer las cosas más rápido y facilita la toma de decisiones; (d) cómo proporcionar altos niveles de servicio, para ello se requiere personal altamente calificado en el cuidado del cliente, con conocimiento acabado de los productos que se venden; (e) transparencia en el precio y en la información sobre los productos, ello implica que los empleados tengan mucho conocimiento sobre los productos que ofrecen, debido a que los clientes están cada vez más informados y comparan muchas opciones en Internet; (f) eliminar las limitaciones en gestión y en los conocimientos, la creciente complejidad de los negocios requiere mayores conocimientos en finanzas, planificación estratégica y liderazgo, los cuales son necesarios para tomar rápidamente decisiones que mantengan y desarrollen el negocio.

El conocimiento sobre el negocio y la aplicación de las estrategias correctas, permite a los pequeños distribuidores independientes afrontar los problemas del entorno y desarrollarse en áreas urbanas y rurales. Por ejemplo, para competir con las grandes superficies, los pequeños comerciantes han seguido estrategias de focalización (Paige y

Littrell, 2002; Coca-Stefaniak et al., 2010) y estrategias de diferenciación con énfasis en el servicio (Ellis y Kelley, 1992; Paddison y Calderwood, 2007; Klemz et al., 2008).

Así, Megicks (2007) comprueba que las variaciones en el desempeño del pequeño comercio independiente están explicadas por la estrategia seguida. La estrategia a nivel de negocio es el contribuyente más importante al éxito de los pequeños comercios, incluso por delante de la estrategia funcional. Según Conant y White (1999), los pequeños comerciantes logran altos niveles de desempeño si tienen una clara comprensión de cómo competir en sus mercados y distinguirse de la competencia. Los efectos de una estrategia bien ejecutada se muestran a nivel operacional, en los efectos positivos en la operación del almacén y en el desempeño global, y en los efectos positivos y negativos de la alta calidad del marketing, servicio y la promoción de marca en la retención de clientes.

En ambientes tan competitivos como la distribución, en los que se encuentran ubicados los pequeños negocios, es muy fácil descuidar la estrategia de negocio en los asuntos diarios, y consecuentemente, dejar pasar los principales determinantes del éxito de largo plazo. Por este motivo, es recomendable que los gerentes propietarios tomen conciencia de esta condición y destinen tiempo y recursos para comprender y resaltar la posición de su negocio, basada en una segmentación claramente definida y políticas orientadas a objetivos (Megicks, 2007).

Para generar y ejecutar buenas estrategias, los pequeños comerciantes deben desarrollar mecanismos formales de planificación, lo que les permite reconocer rápidamente los cambios en el medioambiente, en particular de las condiciones competitivas, y cambios en los hábitos de los clientes, y de este modo, determinar cuáles son los beneficios funcionales que el establecimiento proporciona a sus clientes.

La capacidad para atraer y retener clientes a través de una alta calidad de servicio es el factor principal del éxito de un negocio (Robinson et al., 1986; Paige y Littrell, 2002; Stanyon, 2004; Griffith et al., 2006; Megicks, 2007; Plooy et al., 2012; Khare, 2014). Una estrategia focalizada en el servicio a clientes, es un importante factor que influye el desempeño del pequeño distribuidor, para ello debe comprender sus capacidades para

ofrecer un alto nivel de servicio a sus clientes, para posteriormente lograr un mayor crecimiento en la actividad comercial (Megicks, 2007). Lo anterior es clave ya que los pequeños comerciantes independientes no pueden competir en precios, debido al desarrollo de las ventas por Internet y a la abrumadora expansión de las cadenas nacionales de distribuidores. Competir en precios es el camino a la ruina según Stanyon (2004).

Otra posibilidad de diferenciación respecto a las grandes superficies comerciales, consiste en utilizar la empatía para influir en la voluntad de los clientes a la hora de comprar en estos comercios (Klemz y Boshoff, 2001). Coca-Stefaniak et al. (2010) recomiendan que los pequeños comerciantes oferten un servicio personalizado e individual, conociendo bien las necesidades críticas de sus clientes para influenciar su disposición a la compra. La sensibilidad a las preguntas de los clientes juega un rol crítico aunque indirecto en la influencia a la disposición de compra. Estos autores proponen que los pequeños comerciantes desarrollen una estrategia de marketing basada en las características locales que lo rodean, esto implica comprensión profunda de los factores socioeconómicos locales, habilidad para retener clientes leales a través de un servicio personalizado, beneficiarse de la promoción boca-oído de sus clientes, y de la contribución positiva de las atracciones del lugar, tanto a nivel del almacén como de la calle o centro de la ciudad.

También los pequeños comerciantes pueden emplear los elementos del ambiente para generar emociones.

Un aspecto importante del desarrollo de las estrategias es la orientación al mercado, una filosofía que determina el foco en el cliente, el marketing coordinado y los objetivos de rentabilidad (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990). No es sinónimo de orientación al marketing, ya que la orientación al mercado involucra a toda la organización y este último sólo a un área funcional. Una empresa orientada al mercado es aquella que aplica los conceptos de marketing con éxito (Blankson et al., 2006). El concepto de marketing según Kotler (2003, p. 21) es *“El arte y ciencia de identificar, conquistar, fidelizar y desarrollar valor para los clientes, a través de la creación,*

comunicación y entrega de un valor superior”, la comprensión de este concepto es clave para los gerentes-propietarios de los pequeños comercios.

Según Narver y Slater (1990) la orientación al mercado implica tres componentes, orientación al cliente, que significa comprensión de los compradores de los mercados objetivos para continuamente crear valor superior para ellos; orientación al competidor que implica comprender las debilidades y fortalezas de corto plazo y las capacidades de largo plazo actuales y potenciales de los competidores y por último, la coordinación inter-funcional, que significa desplegar coordinadamente todos los recursos de la organización para crear valor superior para los clientes. Para realizar esto, la empresa debe poner en práctica tres acciones, crear un sistema de inteligencia para capturar las necesidades futuras de los clientes, diseminar esta inteligencia a lo largo de toda la organización y respuesta amplia organizacional a la inteligencia de mercado (Kohli y Jaworski, 1990).

En cuanto a la orientación al mercado de los pequeños negocios, los estudios de Blankson et al. (2006) y Megicks y Warnaby (2008) basados en la estructura propuesta por Kohli y Jaworski (1990), muestran que los pequeños negocios ponen en práctica actividades comprendidas en la orientación al mercado, aunque de un modo diferente a como lo hacen las grandes compañías. No ponen en práctica un marketing basado en la teoría, sino que hacen énfasis en el cuidado del cliente, se preocupan del bienestar de los empleados, confían en su intuición para comprender el mercado, están atentos a los cambios del ambiente, aunque no realicen actividades formales de investigación de mercado ni planes de marketing. A diferencia de las grandes empresas, los pequeños comerciantes, utilizan una aproximación de abajo hacia arriba, ya que requiere menos recursos y tiene más flexibilidad para adaptarse e implementarse. Como consecuencia, los gerentes realizan un proceso de constante eliminación, en lugar de la secuencia ocupada por las grandes empresas: segmentación - objetivos - posicionamiento. Estos autores mencionan que sus resultados son consistentes con los de Verhees y Meulenbergh (2004), quienes encontraron evidencia de un impacto positivo de la orientación al mercado en el desempeño de los pequeños negocios y en la selección de una oferta atractiva de productos. Del mismo modo, estudios recientes como los de

Rojas et al. (2009) en Chile, Spillan et al. (2009) en Perú, Pérez-Cabañero et al. (2012) en España, Eng (2016) en China, Hutchinson et al. (2015) en el Reino Unido, Kajalo y Lindblom (2015) en Finlandia, o Litz y Pollack (2015) en Estados Unidos, encontraron resultados similares, respecto de los beneficios de la orientación al mercado para los pequeños comercios independientes.

De acuerdo con Conant y White (1999) las pequeñas empresas minoristas que realizan mejor el proceso de planificación de marketing, obtienen mayor conocimiento del mercado y mayor efectividad en el programa de marketing. Aunque no escriban planes formales de marketing, logran mayor claridad estratégica para competir con sus rivales.

Entre las pequeñas firmas de distribución, los beneficios del proceso de planificación predicen significativamente el desempeño financiero y el resultado del plan de marketing, lo que significa que un programa de marketing planificado impacta en el desempeño financiero, porque la planificación produce beneficios del proceso como el mayor conocimiento del mercado y tener un surtido de productos de mayor valor para sus clientes (Conant y White, 1999; Chaudhuri y Ligas, 2009).

Pérez-Cabañero et al. (2012) obtuvieron resultados semejantes a los de Conant y White (1999) en las pequeñas y medianas empresas manufactureras familiares en Valencia (España), determinando que las capacidades de planificación de marketing tienen una relación positiva y directa con los resultados financieros, al igual que la capacidad para fijar precios. Sin embargo, estos autores no pudieron probar que las capacidades de comunicación tuvieran un efecto positivo en el resultado financiero, atribuyendo esto a la poca importancia que los gerentes le dan a la promoción, considerándola más un gasto que una inversión. Ellos prefieren prácticas informales y menos costosas de comunicación. Esta falta de aprecio por las estrategias de comunicación formal, la atribuyen a la poca formación de los administradores.

Como se mencionó anteriormente, el pequeño comercio compite en desiguales condiciones con los grandes distribuidores, debido a que carecen de fortaleza de marca y poder sobre la cadena de suministros. Esto significa que pueden verse beneficiados de acciones orientadas a diferenciar su oferta, porque no pueden competir en precio y

amplitud de la gama de productos. Se debe por tanto, promocionar la formación con el fin de que aumenten sus habilidades de gestión y de este modo tengan la capacidad para desarrollar una oferta más focalizada y posean una comprensión más profunda de las estrategias de mercado (Clarke y Banga, 2011).

Por otra parte, Storey (2002) y Grimmer et al. (2015) concluyen que el crecimiento de los pequeños comercios proviene del proceso de combinar tres componentes: las características del emprendedor, las características de las pequeñas firmas en términos de sus recursos, y el desarrollo de las estrategias de la firma. Posteriormente, Ferreira et al. (2011), Matchaba-Hove y Vambe (2014) y Kajalo y Lindblom (2015) determinan que la orientación empresarial está correlacionada positivamente con el crecimiento de las pequeñas empresas. La orientación empresarial se mide a través de la proactividad, la toma de riesgos y la innovación.

La planificación estratégica es crítica para los pequeños comerciantes, pues a través de ella pueden compatibilizar las características del medio externo con sus capacidades y debilidades (Megicks, 2007; Megicks y Warnaby, 2008; Praharsi et al., 2014). Por tanto, la capacidad distintiva de los gerentes propietarios del pequeño comercio para diseñar y ejecutar estrategias efectivas de negocios, requiere de una debida formación unida a las habilidades provenientes de su experiencia, porque la formación en gestión se relaciona positivamente con el desempeño del negocio. Además, se requiere capacitar a los empleados en el cuidado del cliente, en el conocimiento de los productos, y en particular, en una atención personalizada de los clientes que permita mantener relaciones de largo plazo (Hart et al., 2007; Megicks, 2007; Megicks y Warnaby, 2008; Ferreira et al., 2011). Precisamente la formación es el objeto de análisis del siguiente apartado. Por tanto, se podría considerar como una de las estrategias necesarias para mantenerse en el mercado, lograr rentabilidad o incluso crecer.

1.5. La formación en el pequeño comercio independiente

Como ya se ha mencionado previamente en varias ocasiones a lo largo del apartado anterior, el pequeño comercio compite en desiguales condiciones con los grandes

distribuidores. Esto significa que los minoristas tradicionales tienen que hacer énfasis en acciones orientadas a diferenciar su oferta, entre las que se pueden encontrar las acciones de formación. Al mejorar sus habilidades de gestión, dichas acciones pueden estimular la capacidad de desarrollar una oferta más focalizada y de poseer una comprensión más profunda de las estrategias de mercado (Megicks, 2007; Clarke y Banga, 2011).

En consecuencia, la capacidad distintiva de los gerentes propietarios del pequeño comercio para diseñar y ejecutar estrategias efectivas de negocios, requiere de una debida formación unida a las habilidades provenientes de su experiencia, porque la formación en gestión se relaciona positivamente con el desempeño del negocio. Además, se requiere capacitar a los empleados en el cuidado del cliente, con conocimiento de los productos y, en particular, realizar énfasis en la atención personalizada de los clientes que permitan mantener relaciones de largo plazo (Megicks, 2007; Ferreira et al., 2011).

Megicks (2007) sugiere que para abordar los problemas del pequeño comercio en el caso particular del Reino Unido, se realice un programa integrado de formación para los propietarios del pequeño comercio independiente, con apoyo de agencias locales y nacionales, agencias de capacitación, asociaciones de comercio y prestadores de servicios. Este programa debe resaltar la comprensión que la estrategia de nivel de negocio es superior a la estrategia funcional. También debe ser capaz de crear en los pequeños comerciantes las habilidades para generar estrategias de negocio a través de los procesos de conocimiento del mercado, e implementarlas a través de habilidades operacionales relevantes. En la agenda de desarrollo de habilidades en los gerentes de los pequeños comercios, se debe resaltar la importancia de la investigación de mercado para clarificar grupos de clientes objetivos e identificar la dimensión de calidad de servicio que se debe valorar.

La formación se puede abordar desde tres disciplinas: la teoría del capital humano, la teoría de recursos humanos y la teoría de gestión de recursos humanos. El **capital humano** se refiere a los conocimientos, habilidades y capacidades que poseen las personas (Coff, 2002). De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1995), la clave del éxito de

una organización es su capacidad para crear conocimiento organizacional, que se logra relacionando el conocimiento tácito y el explícito, mediante el diseño de procesos de interacción grupal que crean nuevo conocimiento, al convertir el conocimiento tácito en explícito. El conocimiento tácito está en las personas en diversas formas, es difícil de comunicar y es el que tiene la capacidad para crear ventajas competitivas, en cambio el conocimiento explícito es formal y fácil de comunicar.

Del análisis de la literatura sobre capital humano, Crook et al. (2011) concluyen que a medida que la economía global se encuentra basada cada vez más en el conocimiento, la adquisición y desarrollo de capital humano superior se ha convertido en una necesidad esencial para las compañías para apoyar su viabilidad y éxito en los mercados donde compite. Para lograr altos niveles de desempeño, la empresa debe incorporar el mejor capital humano disponible y lo debe mantener como una inversión. Crook et al. (2011) destacan que las investigaciones sobre el tema muestran que el capital humano específico resulta clave para el éxito de la compañía. De igual modo, Unger et al. (2011) prueban mediante meta-análisis que existe una relación entre el capital humano y el éxito empresarial. Sus cálculos muestran que la tasa de éxito de los propietarios de empresas con altos niveles de capital humano, es el doble comparado con aquellos propietarios con bajos niveles de capital humano. En consecuencia, estos autores sugieren que se debe confiar en el conocimiento y en las tareas relacionadas con la formación de capital humano.

La teoría de capital humano ha desarrollado los conceptos de capacitación genérica y específica (Becker, 1975). Esta sostiene que las empresas invierten en formación para incrementar su productividad (Strober, 1990; Guidetti y Mazzanti, 2007). Desde un punto de vista económico, la capacitación se evalúa en términos del retorno económico de la inversión en capacitación. Así, las empresas están más dispuestas a realizar capacitación específica y menos capacitación genérica, ya que de este modo, la empresa puede retener mejor a sus empleados y no beneficiar a los competidores. Sin embargo, los incrementos en la productividad originados por la inversión en formación pueden ser difíciles de medir (Maglen, 1990; Strober, 1990; Smith y Hayton 1999). Contrariamente a lo postulado por la **teoría de recursos humanos**, Smith y Hayton (1999) no encontraron

diferencias en la actitud hacia estas dos capacitaciones. Los empleadores estaban dispuestos a pagar por capacitación general para sus empleados, a pesar que esto hiciera a los trabajadores más atractivos para los mercados laborales. La mayoría de las actividades de capacitación encontradas en la investigación, tenían una mezcla de capacitación específica y general.

Por otra parte, la **teoría de gestión de recursos humanos** entiende la capacitación y el desarrollo de los empleados como un medio para aumentar el compromiso de estos con la empresa (Heyes y Stuart, 1996). Beer et al. (1984) proponen una estructura teórica que coloca a la capacitación como una forma de gestionar los recursos humanos en una empresa, la que junto con otras políticas de recursos humanos, produce las 4 C del impacto de los recursos humanos: compromiso, competencia, congruencia y costos efectivos.

De acuerdo con Shaw et al. (2013), los investigadores de la gestión estratégica de recursos humanos se han focalizado en el valor de invertir en capital humano para la organización, lo que puede producir, en términos de la teoría basada en recursos, recursos raros, valiosos, no sustituibles y no imitables (Barney, 1991). Las organizaciones pueden incrementar su desempeño si invierten en capital humano, lo cual ha dado soporte a los principios sostenidos por la teoría basada en recursos de la empresa (Barney y Wright, 1998). Sin embargo, Storey (2002) afirma que hay una cierta asociación entre el desempeño, la educación, formación y desarrollo de las pequeñas empresas, pero no pudo probar una relación de causalidad entre estos factores. Masakure et al. (2009) tampoco pudieron probar una relación de causalidad entre los factores mencionados.

A nivel general, la capacitación de las personas de los diversos sectores industriales se considera importante para el desarrollo de la ventaja competitiva sostenida de las empresas, lo que ha llevado a varios países a disponer de fondos e incentivos para que los gerentes y empleados de las pequeñas y medianas empresas se capaciten (Patton et al., 2000). Por otra parte, Chandler y McEvoy (2000) argumentan que la empresa que invierte en la formación de sus empleados logra un desempeño superior. Si se une la formación a los incentivos y sistemas de compensación, se puede lograr una baja

rotación de sus empleados, alta productividad y un desempeño financiero superior. Ibrahim et al. (2008) sugieren que la capacitación podría ayudar a incrementar la tasa de supervivencia de las pequeñas empresas. Anteriormente Reid y Harris (2002) habían probado que las pequeñas y medianas empresas con más éxito proporcionan en promedio más entrenamiento a sus empleados.

A pesar de la importancia de la capacitación de los empleados en el desempeño de los pequeños negocios, es un área que ha recibido poca atención en la literatura. Pocos investigadores han estudiado los determinantes de la capacitación en la pequeña y mediana empresa (Loan-Clarke et al., 1999; Reid y Harris, 2002) y en todos los casos la variable dependiente, capacitación, es medida por una sola variable, presupuesto de capacitación. Kotey y Folker (2007) señalan que la mayoría de los estudios no incluye la capacitación informal (no planeada, no documentada y no estructurada).

Hay autores que mencionan que las pequeñas y medianas empresas no capacitan ni desarrollan su fuerza de trabajo y cuando esto ocurre, lo hacen de modo informal, no planificado y en el lugar de trabajo. Este tipo de estrategia es reactiva y orientada a la solución de problemas inmediatos (MacMahon y Murphy, 1999; Hill y Stewart, 1999; Hart et al., 2007; Kotey y Folker, 2007). No obstante, los gerentes reconocen el valor de la formación y que les permitiría ser más efectivos y eficientes, pero rara vez llevan a cabo un análisis formal de las necesidades de capacitación y no tienen una aproximación sistemática a la capacitación, ven barreras como costes, ausencia de trabajadores, tiempo, recursos, temor a la formalidad, pérdida de flexibilidad, individualismo, burocracia, e incerteza sobre el real valor de la inversión en recurso humano en una pequeña organización (Westhead y Storey, 1996; Hill y Stewart, 1999; MacMahon y Murphy, 1999; Hart et al., 2007).

Según Westhead y Storey (1996) y Hart et al. (2007) otras razones que no incentivan la formación en las pequeñas empresas, es que ofrecen pocas oportunidades de promoción a los empleados capacitados, lo que aumenta el riesgo de perderlos y, además, las pequeñas y medianas empresas poco se enteran de las oportunidades de capacitación. Por otra parte, los gerentes propietarios argumentan que los empleados capacitados resultan altamente especializados, lo que los hace inefectivos para los

requerimientos de la empresa, ya que ellos necesitan una fuerza de trabajo con múltiples habilidades (MacMahon y Murphy, 1999). Finalmente, la dificultad para unir la inversión en capacitación con los resultados de la firma puede no motivar a los gerentes a capacitar (Storey, 2002; Kotey y Folker, 2007).

Otro aspecto que destacan Hart et al. (2007) es la imagen negativa que tiene el comercio para atraer a gente preparada y talentosa, esta imagen negativa se relaciona con la carencia de oportunidades para ascender, muchas horas de trabajo, trabajo pesado y aburrido y bajos salarios. El estudio reveló además, que los postulantes jóvenes a los puestos ofrecidos por el comercio, carecían de habilidades comunicacionales, conciencia de la calidad de servicio y conocimiento de los productos, así como una actitud positiva hacia el trabajo.

En general, se prefiere la capacitación informal porque resulta menos costosa, puede ser fácilmente integrada en las operaciones diarias de las pequeñas empresas y está centrada en las necesidades específicas de los empleados. La formación en el trabajo es el modo predominante en todos los tamaños de empresa, pero las pequeñas compañías utilizan predominantemente la rotación en el trabajo, seminarios, capacitación estructurada y en menor grado la capacitación formal (Hill y Stewart, 1999; Hart et al., 2007; Kotey y Folker, 2007).

De acuerdo con Smith y Hayton (1999) los factores que influyen en las decisiones de la empresa para capacitar son: (a) mejora en el desempeño del empleado; (b) mejora de la adaptabilidad y la flexibilidad de la fuerza de trabajo; (c) inversión en nuevas tecnologías; (d) adopción de nuevas prácticas de trabajo y cambio a prácticas de gestión de recursos humanos más sofisticadas; (e) cambios en la estrategia del negocio.

Por otra parte, los estudios de Sum (2011) y Sum y Chorlian (2014) revelan que la capacitación contribuye de modo importante a la competitividad de la empresa. Aquellas compañías que tienen integrada la formación en su estrategia, desarrollan un desempeño superior que aquellas que no la tienen y, por lo tanto, recomiendan que los gerentes deben ver la actividad de formación y a los profesionales de desarrollo de recursos humanos como una fuente para sostener la ventaja competitiva de la empresa

y deben incorporar a estos profesionales en la formulación de la estrategia de negocio. El estudio de Smith y Hayton (1999) muestra que hay una gran diversidad de prácticas de capacitación, aún en los mismos sectores industriales. La diversidad está relacionada con el tamaño de las empresas, el sector industrial, la estructura ocupacional, la infraestructura de capacitación, el compromiso de la gerencia con la capacitación y las relaciones industriales. La capacitación informal se utiliza por parte de todas las empresas. La capacitación formal ocurre en aulas de clase que se encuentran cerca de las empresas y generalmente la utilizan las grandes compañías.

En el sector de comercio y financiero de Australia, Smith y Hayton (1999) sostienen que las acciones de mejora de la calidad rara vez se conectan con programas de calidad formales. Las actividades de capacitación se centran en mejorar el servicio al cliente, y se proporciona en el trabajo. Esto hace que la capacitación en temas de calidad de servicio sea corta, rápida y barata para las empresas, lo que también determina que sea atractiva para los gerentes, ya que tiene alto potencial de retorno con una baja inversión.

Además, ciertas características del negocio, como el tipo de actividad y el tamaño, afectan la probabilidad de asistir a cursos de capacitación (Fernández et al., 1999). Las pequeñas empresas familiares son menos propensas que las no familiares a contratar formadores externos, estructurar sus programas de formación o inscribir a sus empleados en cursos universitarios (Hart et al., 2007; Kotey y Folker, 2007).

1.6. Conclusiones

De acuerdo con Ruyan y Droge (2008), la literatura sobre el pequeño comercio se puede agrupar en las cinco corrientes de investigación: estrategia, estructura, canales, clientela y recursos humanos. La razón de esta agrupación es que cada conjunto de estudios tiene diferentes propósitos de investigación. Utilizando el esquema propuesto por Ruyan y Droge (2008) ha sido posible clasificar los 93 estudios encontrados en el período 2007-2016 y comprobar que los temas importantes relacionados con el pequeño comercio independiente siguen siendo los mismos: las estrategias que utilizan los pequeños comercios para competir y mantenerse en los mercados, el efecto de la expansión de las

grandes superficies en los pequeños comercios, la caracterización de sus clientes y la relación con sus proveedores.

En los análisis de Ruyan y Droge (2008), las corrientes de investigación estrategia y estructura resultaron ser las más importantes en cuanto a número con el 37% y 26% de los artículos, respectivamente. En la búsqueda que se ha realizado para generar el cuerpo teórico de esta tesis de 2007 a 2016, se repitieron ambos temas como los más importantes, pero se invierte su orden, con el 26% del total de artículos referidos a estrategia y el 29% a estructura.

Las investigaciones sobre el pequeño comercio independiente resultan ser bastante variadas, abarcando un amplio rango de temas, lo que muestra que es un área de interés para los investigadores. Sin embargo, no hay un número suficiente de investigaciones que permita concluir que existe un cuerpo de conocimiento específico sobre el pequeño comercio independiente, más allá de las orientaciones estratégicas requeridas para competir.

El tema menos investigado se relaciona con los recursos humanos, en la búsqueda 2007-2016 sólo cinco artículos se pudieron clasificar en esta categoría y sólo uno de ellos se refiere a formación, el cual fue clasificado en la categoría de rotación y satisfacción dentro del sub-tópico recursos humanos. Sin embargo, en los apartados donde se desarrolló con mayor profundidad este sub-tópico, se demostró la importancia que tiene para los pequeños distribuidores independientes los conocimientos y práctica de la gestión de recursos humanos, para una adecuada gestión de sus negocios y focalización en las necesidades de sus clientes, como también lo muestra el apartado sobre problemas y estrategias, que también resalta la necesidad e importancia de la formación en las pequeñas empresas.

En el sub-tópico recursos humanos, Runyan y Droge (2008) para el período 1984-2006 no clasificaron investigaciones relacionadas con formación y por tanto no definieron esta categoría. Sin embargo, en la búsqueda bibliográfica general para el desarrollo de esta tesis, si se obtuvo estudios en dicho período, como por ejemplo el de Fernández et al. (1999) publicado en *Journal of European Industrial Training* y el de Smith y Hayton

(1999) publicado en *The International Journal of Human Resource Management*, pero ambas revistas no fueron contempladas en la búsqueda de Runyan y Droge (2008).

No es posible concluir porqué la producción científica en el sub-tópico recursos humanos es tan baja, sólo es posible plantear algunas razones. Por ejemplo que los enfoques son independientes del sector económico o empresarial, o que los pequeños comercios están compuestos en su mayoría por pocas personas y que en muchos casos son familia, donde la formación y gestión de los recursos humanos no tiene la complejidad que es posible encontrar en las grandes empresas y por último, que es un sector muy dinámico y atomizado, con una corta vida de los negocios, lo cual dificulta plantear las investigaciones y por tanto desalienta a los investigadores.

Los dos apartados desarrollados con mayor profundidad en este capítulo, dejan de manifiesto por una parte, la importancia de conocer más acerca de los problemas que afectan al pequeño comercio independiente, ya que de ello depende la generación de políticas públicas orientadas a potenciar su desarrollo, y por otra se destaca la importancia de la formación en el pequeño comercio independiente, necesaria para la generación de estrategias que le permitan abordar con éxito, tanto los problemas como las oportunidades del medioambiente externo. Si se suma a esto la falta de investigación relevante en los últimos diez años en el tema de formación en el pequeño comercio, se concluye que la categoría formación es un tema muy relevante de estudio que justifica los dos focos centrales de esta tesis, es decir, conocer en profundidad los problemas que afectan al pequeño comercio y en particular sus necesidades de formación, así como determinar la actitud de los gerentes-propietarios hacia la formación.

Capítulo 2 Caracterización de las localidades y del pequeño comercio independiente

2.1. Introducción

Para el trabajo empírico de la tesis, en cada país se seleccionaron zonas geográficas de influencia de las universidades involucradas en el proyecto CEAL², financiado por el Banco Santander. De este modo, en la Comunidad de Madrid, se involucraron cuatro municipios: Alcobendas, Colmenar Viejo, San Sebastián de los Reyes y Tres Cantos, que se encuentran en el ámbito de influencia de la Universidad Autónoma de Madrid. En Argentina, la ciudad de Santa Fe que se relaciona con la Universidad Nacional del Litoral y en Chile, la ciudad de Temuco que se relaciona con la Universidad de La Frontera.

Este capítulo se dedica a caracterizar de modo general cada localidad con sus indicadores demográficos y macroeconómicos principales, y a cuantificar el pequeño comercio independiente de las localidades donde se ha desarrollado el trabajo de campo. Para ello se ha realizado una recogida de datos de fuentes secundarias, como censos, informes económicos, estudios de organismos públicos, asociaciones de empresarios y documentos de los ayuntamientos. Para fines de comparación, los datos expresados en las monedas de los dos países Latinoamericanos, se convirtieron a euros, utilizando las tasas de conversión del año respectivo. En el caso de Chile existen dos monedas, pesos y Unidades de Fomento (UF), cuando los valores estaban expresados en UF, se convirtieron a pesos chilenos utilizando las tablas de conversión del Servicio de Impuestos Internos (SII) y luego los pesos se convirtieron a euros.

Debido a que los organismos que reúnen los datos estadísticos de los países y ayuntamientos tienen modos distintos de agrupar y difundir la información, ha sido necesario procesar los datos para realizar comparaciones entre las localidades. Otro aspecto que dificulta la comparación de datos, se relaciona con que no siempre los datos económicos se agrupan de modo similar a lo largos de los años y se suma a ello las últimas fechas de actualización, donde puede existir un retraso de uno o más años para ciertos tipos de datos, como el producto interno bruto (PIB) y datos de poblaciones provenientes de censos, que por lo común, se realizan cada diez años.

² Los proyectos CEAL son organizados por la Universidad Autónoma de Madrid.

La organización territorial adoptada por cada país, también afecta la forma en que se agrupa la información. Así, la Comunidad de Madrid se compone de municipios y los datos económicos pueden estar agrupados para la Comunidad y no necesariamente desagregados en los municipios. En el caso de Argentina, está organizado en provincias que agrupan municipios, por lo cual hay datos para la provincia y no necesariamente los mismos tipos de datos para los municipios. En el caso de Chile ocurre algo similar, está organizado en regiones, cada región contiene provincias y cada provincia comunas, que se corresponden con los municipios. En este país, hay datos regionales que no se desagregan por municipios, en particular, la mayoría de los datos económicos están disponibles para la región, pero no para los municipios.

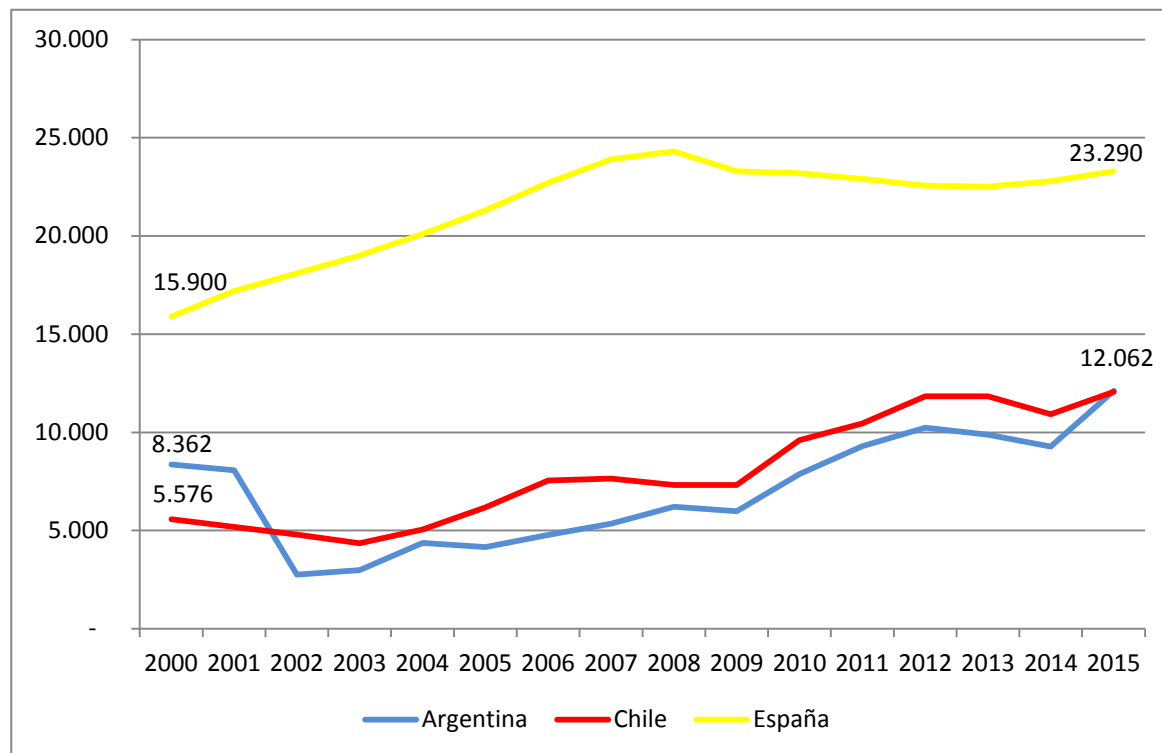
El capítulo está organizado del siguiente modo, primero se muestran los datos macroeconómicos de los tres países. Segundo, los datos macroeconómicos de las regiones. En tercer lugar, se caracteriza cada municipio y finalmente, se cuantifica, clasifica y compara el pequeño comercio independiente de cada localidad, Noroeste de Madrid, Municipio de Santa Fe y Municipio de Temuco.

2.2. Datos macroeconómicos de España, Argentina y Chile

Los países considerados en el trabajo de campo, Argentina, Chile y España, tienen una historia y características socioeconómicas muy distintas entre sí. El primer indicador relevante de comparación es el Producto Interno Bruto por habitante (PIB), la Figura 2-1 muestra una comparación entre los países mencionados en términos de este indicador, en euros por habitante. Como se puede apreciar, España prácticamente duplica el PIB de los dos países Latinoamericanos, los cuales tienen PIB muy similares, aunque Chile muestra un PIB mayor que Argentina entre los años 2000 a 2014, el cual prácticamente se iguala en 2015 con 12.105 euros para Argentina y 12.062 euros para Chile. En los tres países el PIB muestra variaciones, pero todos han tenido crecimiento económico en el horizonte de 15 años. Así España de 15.900 euros por habitante en el año 2000 pasó a 23.290 euros en el 2015 (46,5% en 15 años), Chile de 5.576 euros por habitante en el

año 2000 pasó a 12.062 en 2015 (116,3%) y Argentina, de 8.362 euros en el año 2000 pasó a 12.105 euros en 2015 (44,8%).

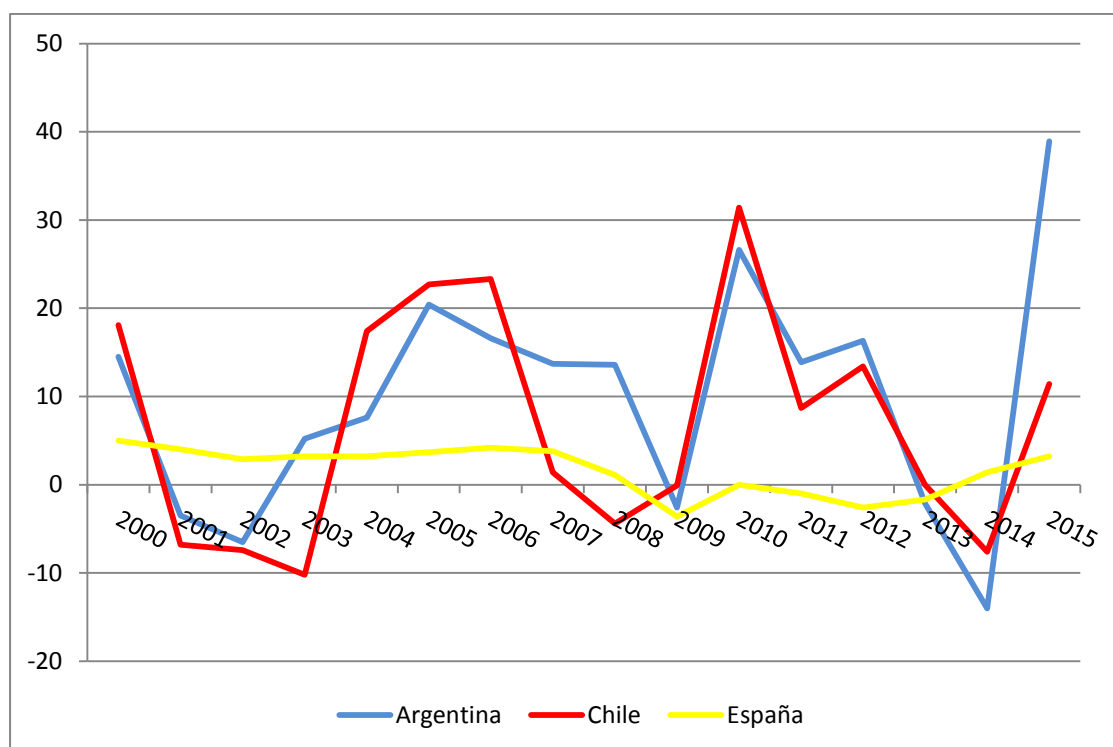
Figura 2-1. PIB per cápita de España, Argentina y Chile. Euros



Fuente: Elaborado con datos de www.datosmacro.com (2017)

Otro indicador relevante de comparación de las economías, es el crecimiento económico, medido como la tasa de crecimiento anual del PIB. También aquí se encuentran diferencias notables entre los países. Mientras España muestra razones de cambio relativamente pequeñas, los dos países Latinoamericanos, tienen fuertes variaciones en las tasas de crecimiento, con un patrón de crecimiento y decrecimiento similares (Figura 2-2).

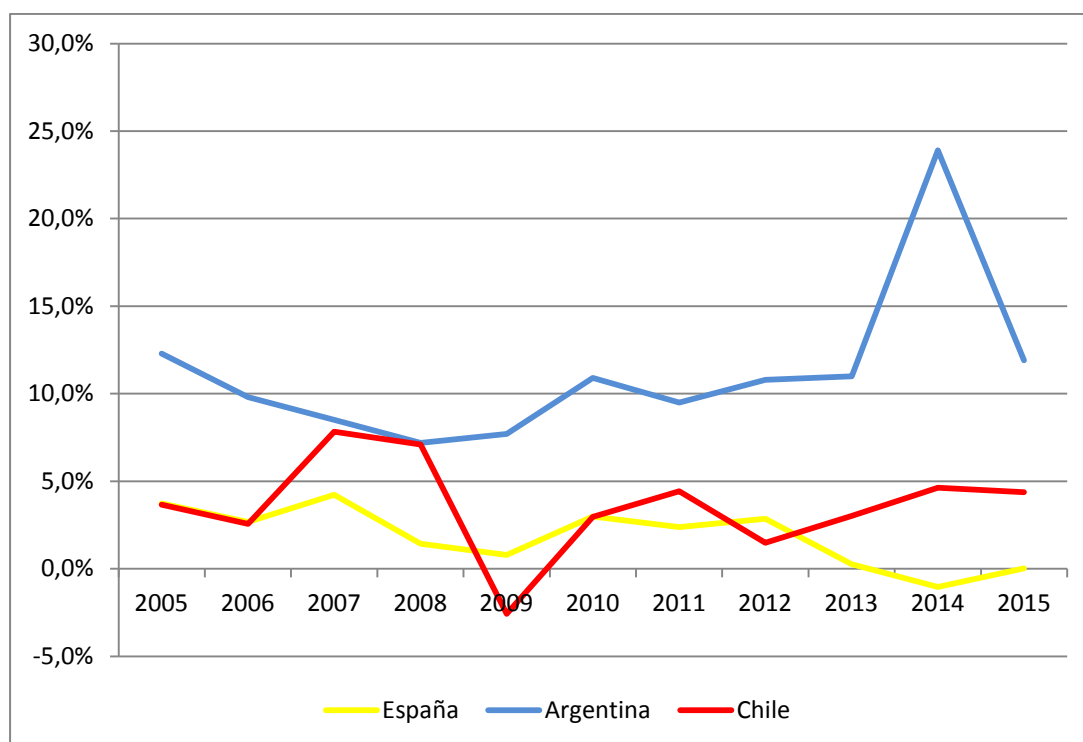
Figura 2-2. Crecimiento del PIB respecto al año anterior. España, Argentina, Chile. Porcentaje



Fuente: Elaborado con datos de www.datosmacro.com (2017).

La tasa de inflación impacta al comercio minorista, debido a que afecta al consumo a través del incremento de los precios de los productos y servicios. La Figura 2-3 muestra la evolución del índice de Precios al Consumidor para España, Argentina y Chile. Como se aprecia, destaca España por su gran estabilidad de precios comprado con Argentina y Chile. En el período considerado de 2005 a 2015, la inflación en España ha estado siempre por debajo del 4%, con un promedio para los 11 años de 1,8%. En el caso de Chile, la inflación ha estado por debajo del 8% anual, con un máximo de 7,8% (2007) y un mínimo de -2,6% (2009), el promedio anual para el período considerado es de 3,6%. Por el contrario, Argentina es el país con mayores tasas de inflación, con un máximo de 23,9% (2014) y un mínimo de 7,2% (2008), el promedio de inflación para el período de 11 años es 11,2%.

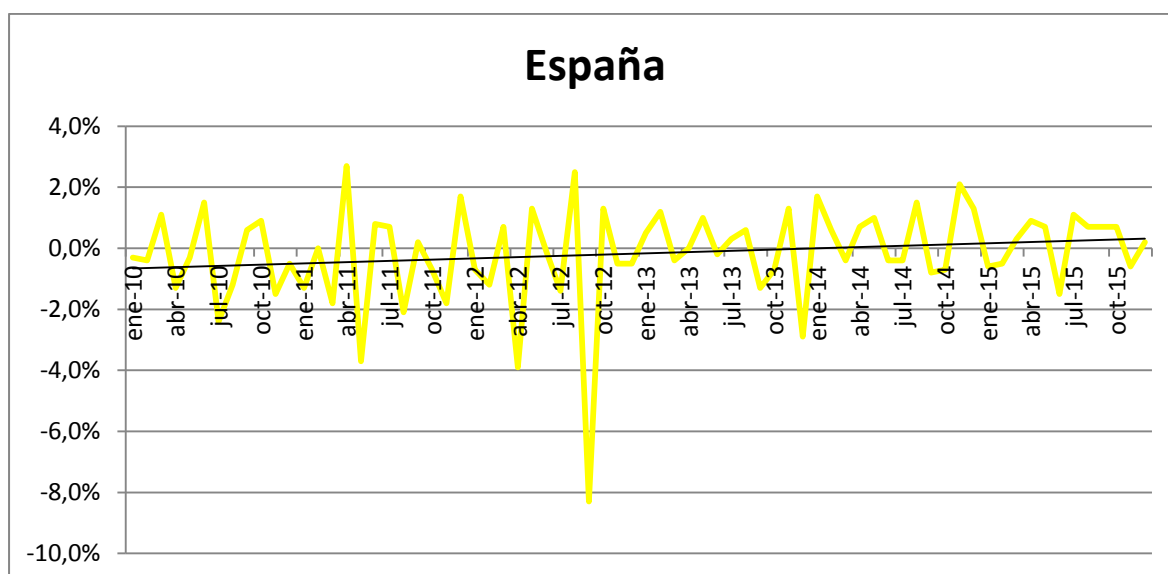
Figura 2-3. Evolución del índice de precios al consumidor, España, Argentina, Chile



Fuente: Elaborado con datos del Instituto Nacional de Estadísticas de España y Chile, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Argentina (2017).

La evolución de las ventas minoristas también es un buen indicador de la actividad económica de los países y que obviamente afecta al pequeño comercio independiente. La Figura 2-4 muestra la evolución de las ventas minoristas mensuales para el período 2010-2015 para España, su valor más bajo estuvo en septiembre de 2012 con -8,3%. Sin embargo, al insertar una línea de tendencia se aprecia la existencia de una tasa de crecimiento que muestra la recuperación del consumo en España.

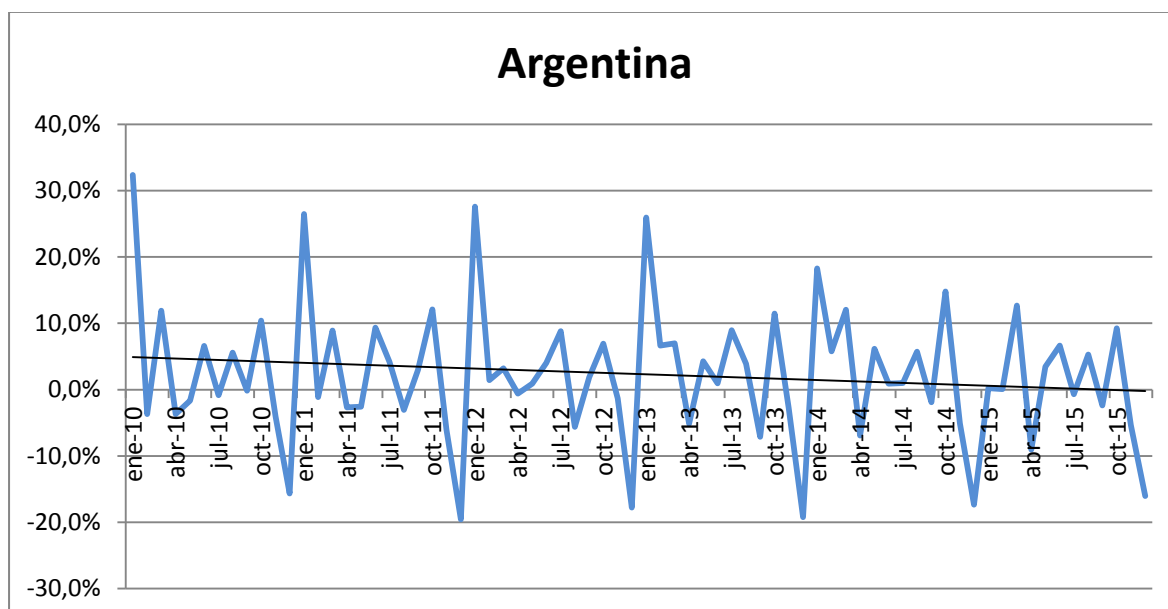
Figura 2-4. Evolución de las ventas minoristas mensuales 2010-2015 España



Fuente: Elaborado con datos de www.datosmacro.com (2017).

Las ventas minoristas mensuales en Argentina³ muestran fuertes variaciones para el período 2010-2015, con un máximo de 32,3% en enero 2010 y un mínimo de -19,2% en diciembre de 2013 (Figura 2-5). La línea de tendencia tiene pendiente negativa, lo que muestra el deterioro de las ventas minoristas en Argentina.

Figura 2-5. Evolución de las ventas minoristas mensuales 2010-2015, Argentina

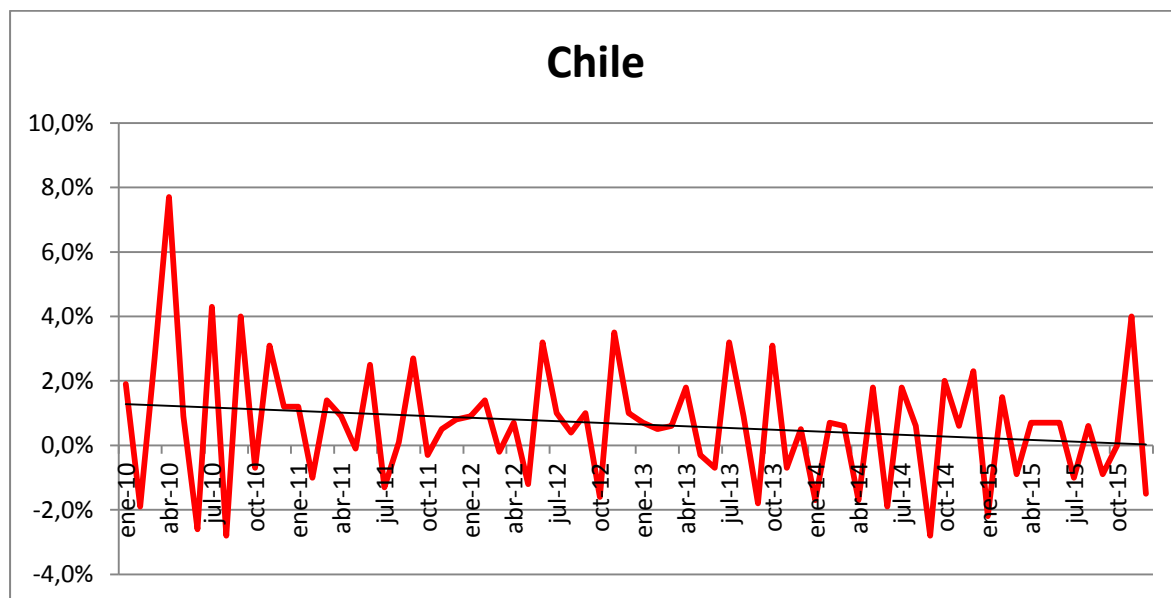


Fuente: Elaborado con datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Argentina (2017).

³ Corresponde a las ventas de supermercados.

En Chile, las ventas minoristas también tienen una tendencia negativa (Figura 2-6), lo que muestra el deterioro del consumo en Chile. La máxima tasa de crecimiento fue en abril de 2010 con 7,7% y el mínimo en agosto de 2010 y septiembre de 2014 con -2,8%.

Figura 2-6. Evolución de las ventas minoristas mensuales, 2010-2015, Chile



Fuente: Elaborado con datos de www.datosmacro.com

2.3. Datos macroeconómicos de la Comunidad de Madrid, Provincia de Santa Fe y Región de La Araucanía

Como los tres países tienen organización territorial diferente, con distintos grados de autonomía en su gestión, la información disponible difiere entre los países. Sin embargo es posible establecer una equivalencia de organización territorial y comparar datos entre regiones, que se pueden considerar como equivalentes, así podemos comparar la Comunidad de Madrid, con la Provincia de Santa Fe de Argentina y con la Región de La Araucanía de Chile, sobre la base que España está dividido en comunidades, Argentina en provincias y Chile en Regiones. En la tabla 2-1 se comparan datos básicos para las tres áreas geográficas. La Comunidad de Madrid está compuesta por 179 municipios y la Provincia de Santa Fe posee 352 municipios, por contraste, la Región de la Araucanía posee únicamente 32 municipios, pero es la que también tiene una menor cantidad de habitantes, 869.535 personas, según proyección censo 2002 (tabla 2-1).

La Comunidad de Madrid es la que tiene la menor superficie con 8.028 kilómetros cuadrados, pero tiene la mayor cantidad de habitantes con 6.436.996 lo que le proporciona también la mayor densidad poblacional con 801,8 habitantes por kilómetro cuadrado y posee el PIB por habitante más alto de las tres zonas con 31.812 euros/habitante, aunque también posee el desempleo mayor, 14,6% de su población económicamente activa (tabla 2-1). La Provincia de Santa Fe es la que tiene mayor superficie con 133.007 kilómetros cuadrados, posee una población total de 3.369.365 habitantes y tiene el segundo PIB por habitante con 20.319 euros/habitante. La región de La Araucanía tiene 869.535 habitantes, con una densidad poblacional de 27,3 habitantes por kilómetro cuadrado. Su PIB por habitante es considerablemente más bajo que el de la Provincia de Santa Fe, con 4.062 euros/habitante (tabla 2-1). Cabe señalar, que también la Región de La Araucanía es la más pobre de Chile. Las razones son variadas, posee una alta ruralidad, agricultura de subsistencia y un creciente conflicto indígena⁴ que impacta la inversión en esta región.

Tabla 2-1. Características demográficas de las zonas consideradas (datos 2015)

	Comunidad de Madrid	Provincia de Santa Fe	Región Araucanía
Cantidad de municipios	179	352	32
Superficie (Km2)	8.028	133.007	31.842
Habitantes	6.436.996	3.369.365	869.535
Densidad (Hab./Km2)	801,8	25,3	27,3
PIB per cápita (euros/Hab.)	31.812	20.319	4.062
Desempleo	14,6%	10,8%	6,8%

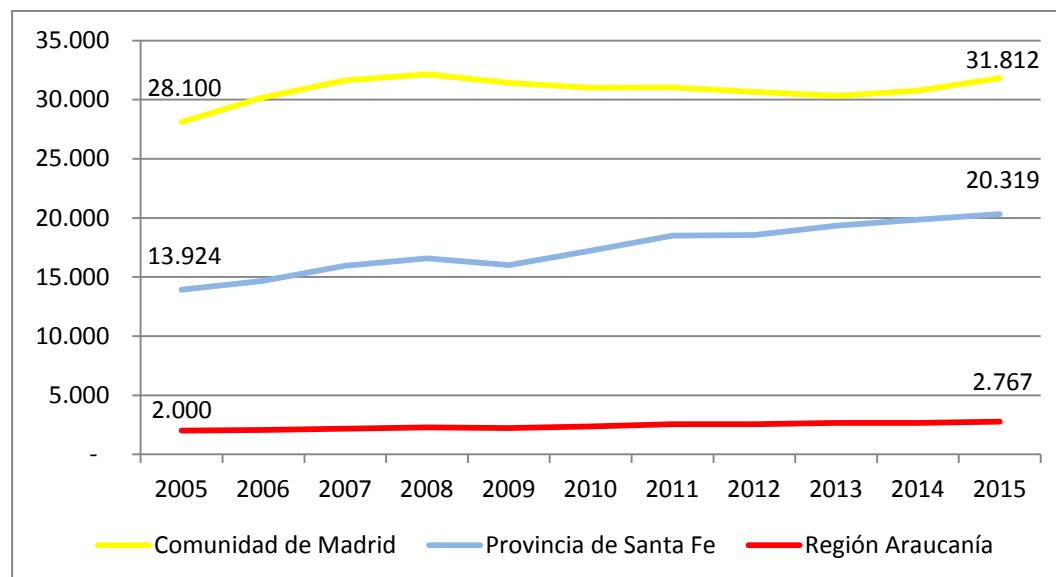
Fuente: Elaborado con datos del Instituto Nacional de Estadísticas de España y Chile, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Argentina. (2017).

La Figura 2-7 muestra la evolución del Producto Interno Bruto (PIB) para la Comunidad de Madrid, Provincia de Santa Fe y la Región de la Araucanía. Como se aprecia, tanto la Comunidad de Madrid como la Provincia de Santa Fe tienen un PIB por habitante superior al de su país respectivo, no así para el caso de La Araucanía que presenta un valor inferior para el período considerado en el gráfico. El PIB por habitante creció 13,2%

⁴ De acuerdo con el Censo 2002, el 23,4% de la población de la Araucanía se reconoce de la etnia Mapuche.

en la Comunidad de Madrid, 45,9% en la Provincia de Santa Fe y 38,4% en la Región de La Araucanía.

Figura 2-7. Comparación del Producto Interno por habitante, para las tres zonas geográficas



Fuente: Elaborado con datos de: Instituto Nacional de Estadísticas, España, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Argentina, Instituto Nacional de Estadísticas, Chile (2017).

La composición del PIB en las tres regiones es dominada por el sector servicio. En la Comunidad de Madrid, el 82,6% del PIB corresponde a servicios (tabla 2-2), en la Provincia de Santa Fe el sector servicio aporta el 69,5% al PIB provincial (tabla 2-3) y en La Araucanía el sector servicio corresponde al 70,5% del PIB generado en la región (tabla 2-4).

Un aspecto interesante de analizar es lo que sucede con el aporte de cada rama de actividad económica en el tiempo. La tabla 2-2 muestra la composición del PIB en la Comunidad de Madrid para el año 2009⁵ y 2015, donde podemos apreciar su crecimiento en seis años. Destaca agricultura y ganadería con un crecimiento de 218,8%, seguido por los servicios a empresas y financieros con un crecimiento de 41,7%, la mayor caída se encuentra en el sector construcción con un -10,1%, seguido de distribución y hostelería con un -7,2%.

⁵ Es el año más antiguo con esta desagregación de las actividades disponibles en INE España, por ello se ha ocupado este año para las tres regiones.

Tabla 2-2. Cambios en el PIB según rama de actividad económica. Comunidad de Madrid 2009-2015

Actividad económica	Comunidad de Madrid (PIB millones de euros)				
	2009	%	2015	%	Crecimiento
Agricultura y ganadería	194,5	0,1%	620,0	0,3%	218,8%
Minería, industria y energía	20.440,4	10,5%	21.506,5	10,1%	5,2%
Construcción	16.861,9	8,7%	15.157,1	7,1%	-10,1%
Servicios de distribución y hostelería	53.911,3	27,7%	50.046,4	23,4%	-7,2%
Servicios a empresas y financieros	61.379,6	31,6%	86.966,5	40,7%	41,7%
Otros servicios	41.678,2	21,4%	39.464,2	18,5%	-5,3%
Total	194.465,9	100,0%	213.760,6	100,0%	9,9%

Fuente: Elaborado con datos del Instituto de Estadísticas de Madrid (2017).

En la Provincia de Santa Fe todos los sectores económicos tuvieron un crecimiento en el período 2009-2015 (tabla 2-3), pero destaca el sector distribución y hostelería con un 48,1%, le siguen agricultura y ganadería con un 37,4% y minería, industria y energía con un 37,4%.

Tabla 2-3. Cambios en el PIB según rama de actividad económica. Provincia de Santa Fe, 2009-2015

Actividad económica	Provincia de Santa Fe (PIB millones de euros)				
	2009	%	2015	%	Crecimiento
Agricultura y ganadería	4.457,7	8,5%	6.126,0	8,9%	37,4%
Minería, industria y energía	9.483,2	18,2%	13.027,0	18,9%	37,4%
Construcción	1.493,0	2,9%	1.767,1	2,6%	18,4%
Servicios de distribución y hostelería	11.774,6	22,5%	17.435,6	25,3%	48,1%
Servicios a empresas y financieros	15.864,8	30,4%	19.623,3	28,5%	23,7%
Otros servicios	9.170,2	17,6%	10.810,1	15,7%	17,9%
Total	52.243,5	100,0%	68.789,0	100,0%	31,7%

Fuente: Elaborado con datos del Instituto Provincial de Estadísticas y Censos. Provincia de Santa Fe (2017).

En la región de La Araucanía, similar a la Provincia de Santa Fe, el mayor crecimiento está en distribución y hostelería con 82,6%, le sigue minería, industria y energía con 74,0% y otros servicios con 63,7%. El resto de los sectores económicos de igual modo han tenido un crecimiento positivo (tabla 2-4).

Tabla 2-4. Cambios en el PIB según rama de actividad económica, Región de La Araucanía, 2009-2015

Actividad económica	Región de la Araucanía (PIB millones de euros)				
	2009	%	2015	%	Crecimiento
Agricultura y ganadería	228,8	10,7%	288,72	8,4%	26,2%
Minería, industria y energía	244,3	11,4%	425,00	12,3%	74,0%
Construcción	203,6	9,5%	304,31	8,8%	49,4%
Servicios de distribución y hostelería	435,8	20,4%	795,68	23,0%	82,6%
Servicios a empresas y financieros	363,4	17,0%	558,84	16,2%	53,8%
Otros servicios	661,7	31,0%	1.083,38	31,3%	63,7%
Total	2.137,5	100,0%	3.455,94	100,0%	61,7%

Fuente: Elaborado con datos del Banco Central de Chile (2017).

Considerando el empleo por rama de actividad económica, la mayor ocupación en las tres regiones consideradas está en el sector servicios (tabla 2-5), donde destaca la Comunidad de Madrid con 88,3% del total de la población económicamente activa, le sigue la Provincia de Santa Fe con 62,0% y la Región de La Araucanía con 60,0%. Considerando todas las actividades económicas, en la Comunidad de Madrid destacan los servicios comunitarios, sociales y personales con un 17,4% de ocupación laboral y el comercio al por mayor y al por menor con un 15,9%. La rama económica menos importante en cuanto a ocupación es la agricultura y ganadería con 0,3%. En la Provincia de Santa Fe destacan la industria manufacturera con 25,9% y el comercio con 19,5%, mientras que la rama económica con menos ocupación es la minería con 0,1% de ocupados. En la Región de La Araucanía la rama económica con mayor ocupación es la agricultura, ganadería y silvicultura con 20,3%, seguido del comercio al por mayor y por menor con 16,3% y la industria manufacturera con 10,1%. La rama con menos ocupación es minería con 0,2% de ocupados. En este caso podemos ver una de las razones de por qué La Araucanía tiene un PIB por habitante inferior al nacional, la rama económica de agricultura, ganadería y silvicultura tiene el menor PIB de todas las actividades económicas, pero tiene a su vez la mayor ocupación de personas.

Tabla 2-5. Ocupados por actividad económica, 2015

Actividades económicas	Comunidad de Madrid		Provincia Santa Fe		Araucanía	
	Ocupados	%	Ocupados	%	Ocupados	%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	7.561	0,3%	27.400	5,3%	89.578	20,3%
Explotación de minas y canteras	22.741	0,8%	600	0,1%	921	0,2%
Industria manufacturera	167.310	5,8%	134.900	25,9%	44.591	10,1%
Comercio al por mayor y al por menor	458.512	15,9%	101.300	19,5%	71.918	16,3%
Intermediación financiera	114.421	4,0%	23.400	4,5%	4.061	0,9%
Servicio de transporte, de almacenamiento y de comunicaciones	325.940	11,3%	39.500	7,6%	28.251	6,4%
Construcción	141.156	4,9%	34.600	6,7%	40.258	9,1%
Servicios sociales y de salud	233.157	8,1%	36.700	7,1%	18.504	4,2%
Servicios comunitarios, sociales y personales	501.984	17,4%	44.300	8,5%	9.903	2,2%
Servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler	31.322	1,1%	48.200	9,3%	17.401	3,9%
Servicios de hostelería y restauración	175.311	6,1%	13.000	2,5%	19.365	4,4%
Otros servicios	712.770	24,6%	16.300	3,1%	96.535	21,9%
Total de Categorías	2.892.185	100,0%	520.200	100,0%	441.286	100,0%

Fuentes: Elaborado con datos del Instituto Nacional de Estadísticas de España, Ministerio de Economía y Finanzas, Argentina, Servicio de Impuestos Internos, Chile.

2.4. Características macroeconómicas de los municipios

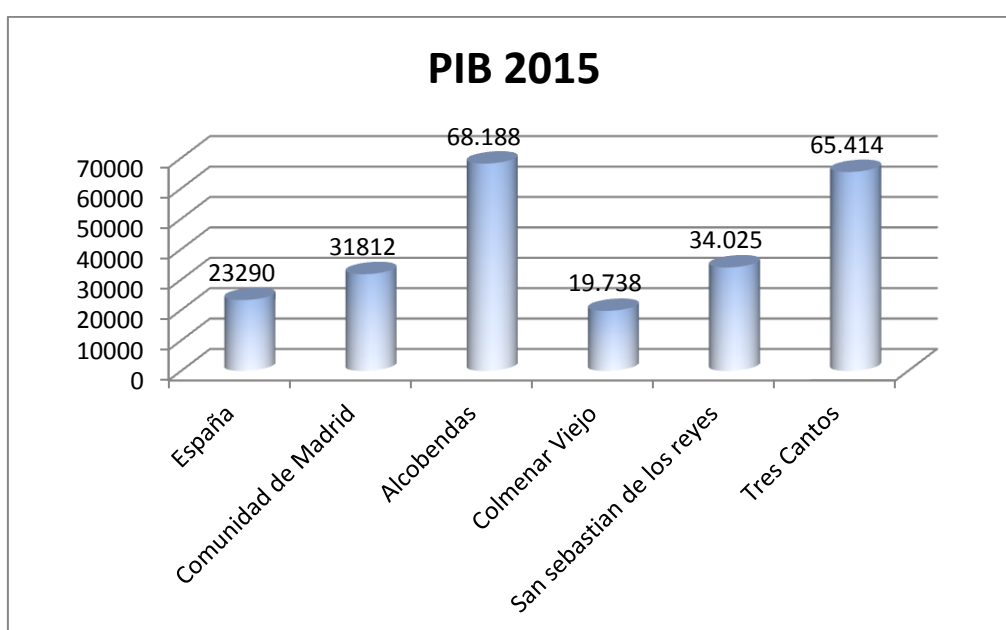
A fin de precisar con más detalle la importancia del sector de distribución en las economías locales, se muestran a continuación datos macroeconómicos de los municipios involucrados en este estudio.

2.4.1. Municipios del Noroeste de la Comunidad de Madrid

Como se mencionó, el trabajo de campo en España, se efectuó en las cuatro localidades de la zona Noroeste de Madrid: Alcobendas, Colmenar Viejo, San Sebastián de los Reyes y Tres Cantos. A pesar de que cada una de estas localidades tiene características propias, son muy similares en cuanto a su pequeño comercio independiente, donde coexiste una variada gama de pequeñas tiendas independientes junto a los comercios de las grandes cadenas comerciales. Cabe destacar que la comunidad de Madrid tiene una actividad

económica históricamente superior al resto del país, la que se ve reflejada en su PIB per cápita, el cual es un 37% superior al PIB per cápita de España (Figura 2-8). Sin embargo, el municipio de Alcobendas, posee un PIB por habitante notablemente superior, con 68.188 euros por habitantes, al igual que el municipio de Tres Cantos cuyo PIB 2015 alcanzó los 65.414 euros por habitante. El PIB por habitante más bajo de las cuatro localidades consideradas, lo posee el municipio de Colmenar Viejo con 19.738 euros por habitante el que equivale a un 62% del PIB por habitante de la Comunidad de Madrid.

Figura 2-8. PIB per cápita de los municipios del Noroeste de Madrid, 2015



Fuente: Elaborado con datos del Instituto de Estadísticas de Madrid (2017).

Las características propias de las cuatro localidades de Madrid son las siguientes:

- **Municipio de Alcobendas:** es una ciudad con 113.0955 habitantes (INE 2016) y con un tamaño territorial de 44,12 kilómetros cuadrados, lo que arroja una densidad poblacional de 2.562 habitantes por kilómetro cuadrado. Como se mencionó, su PIB por habitante es bastante elevado con 68.188 euros por habitante (2015). El 81,09% de su PIB está compuesto por el sector servicios, dentro del



Fuente: Google Maps

cual destacan los servicios a empresas y financieros con un 48,91% y el sector distribución y hostelería con 23,23% de su PIB (tabla 2-6).

Otro aspecto interesante de destacar es la evolución del PIB por rama económica (tabla 2-6), llama la atención el fuerte crecimiento de agricultura y ganadería correspondiente a 147,92% en seis años, aunque su PIB tuvo un valor bastante pequeño en 2015, 4,6 millones de euros. El siguiente rubro con mayor crecimiento y que también posee la mayor proporción en el PIB municipal, es servicios a empresas y financieros, que creció un 66,88% en seis años y explica el 48,91% del PIB de 2015. Por el contrario, en el período 2009-2015 el sector servicios de distribución y hostelería tuvo una caída de -19,27%.

Tabla 2-6. Evolución del PIB por rama económica, Municipio de Alcobendas, 2009-2015

Municipio de Alcobendas (PIB millones de euros)					
Actividad económica	PIB 2009		PIB 2015		Crecimiento
Agricultura y ganadería	1,9	0,03%	4,6	0,06%	147,92%
Minería, industria y energía	776,1	12,48%	918,1	11,91%	18,30%
Construcción	392,4	6,31%	535,0	6,94%	36,34%
Servicios de distribución y hostelería	2.218,3	35,67%	1.790,8	23,23%	-19,27%
Servicios a empresas y financieros	2.259,3	36,33%	3.770,5	48,91%	66,88%
Otros servicios	570,9	9,18%	690,0	8,95%	20,85%
Total	6.218,94	100,00%	7.709,04	100,00%	23,96%

Fuente: Elaborado con datos del Instituto de Estadísticas de Madrid (2017).

En cuanto al colectivo empresarial, sin considerar otros servicios, la mayor cantidad de unidades productivas la posee el comercio y hostelería con 3.506 unidades, con lo que representa el 24,6% del total del colectivo empresarial de Alcobendas (tabla 2-7) y le sigue información y servicios profesionales con 3.396 unidades (23,9%).

Tabla 2-7. Unidades productivas por rama económica, Municipio de Alcobendas, 2015

Actividades Económicas	Unidades	%
Agricultura, ganadería , caza, selvicultura y pesca	45	0,3%
Minería, electricidad y agua	28	0,2%
Industria manufacturera	439	3,1%
Comercio y hostelería	3.506	24,6%
Actividades financieras y de seguros	414	2,9%
Transporte y Almacenamiento	516	3,6%
Construcción	770	5,4%
Administraciones públicas, educación y sanidad	820	5,8%
Información y servicios profesionales	3.396	23,9%
Otras actividades de servicios	4.296	30,2%
Total de actividades económicas	14.230	100,0%

Fuente: Elaborado con datos del Instituto de Estadísticas de Madrid (2017).

El sector comercio de Alcobendas está concentrado en el centro de la ciudad, donde el comercio tradicional coexiste con cadenas de hipermercados y centros comerciales, En particular, el comercio tracional está distribuido en las tiendas del Centro, Zona Constitución, Avenida de España y Marqués de la Valdavia y Zona Ensanche (Guía de Oportunidades Empresariales, 2010).

- **Municipio de Colmenar Viejo:** tiene 47.601 habitantes (INE, 2016) y una superficie de 182,6 kilómetros cuadrados, lo que arroja una densidad de 261 habitantes por kilómetro cuadrado. Su PIB por habitante es de 19.738 euros (2015) y está compuesto principalmente por el sector servicios, el que representa el 75,81% de su PIB 2015. Destacan el sector distribución y hostelería con 25,70% y el sector de servicios a empresas y financieros con 24,65% (tabla 2-8).



Fuente: Google Maps

La evolución del PIB por rama económica en el período 2009-2015 en Colmenar Viejo muestra cambios importantes, agricultura y ganadería creció 177,82% en dicho período, le sigue en importancia el sector servicios a empresas y financieros con 72,60%. Por el contrario hay dos sectores que cayeron de modo importante, minería, industria y

energía -32,29% y construcción con -18,53%. También la rama distribución y hostelería tuvo decrecimiento (tabla 2-8).

Tabla 2-8. Evolución del PIB por rama económica, Municipio de Colmenar Viejo, 2009-2015

Municipio de Colmenar Viejo (PIB millones de euros)					
Actividad económica	PIB 2009		PIB 2015		Crecimiento
Agricultura y ganadería	7,7	0,95%	21,52	2,29%	177,82%
Minería, industria y energía	153,3	18,81%	103,82	11,05%	-32,29%
Construcción	125,1	15,35%	101,94	10,85%	-18,53%
Servicios de distribución y hostelería	242,4	29,74%	241,46	25,70%	-0,40%
Servicios a empresas y financieros	134,2	16,46%	231,60	24,65%	72,60%
Otros servicios	152,4	18,69%	239,21	25,46%	57,00%
Total	815,20	100,00%	939,54	100,00%	15,25%

Fuente: Elaborado con datos del Instituto de Estadísticas de Madrid (2017).

La mayor cantidades de unidades productivas en Colmenar Viejo, pertenece a la rama de comercio y hostelería con 1.296 unidades (2015), lo que representa el 29% de todas las empresas del colectivo empresarial de Colmenar Viejo (tabla 2-9).

Tabla 2-9. Unidades productivas por rama económica, Municipio de Colmenar Viejo, 2015

Actividades Económicas	Unidades	%
Agricultura, ganadería , caza, selvicultura y pesca	126	2,8%
Minería, electricidad y agua	17	0,4%
Industria manufacturera	206	4,6%
Comercio y hostelería	1.296	29,0%
Actividades financieras y de seguros	99	2,2%
Transporte y Almacenamiento	146	3,3%
Construcción	528	11,8%
Administraciones públicas, educación y sanidad	316	7,1%
Información y servicios profesionales	695	15,6%
Otras actividades de servicios	1.035	23,2%
Total de actividades económicas	4.464	100,0%

Fuente: Elaborado con datos del Instituto de Estadísticas de Madrid (2017).

Con respecto al comercio minorista, Colmenar Viejo tiene tres zonas comerciales, Complejo Agropecuario, Polígono La Mina y Sur (Asociación de Empresarios Comerciantes y Autónomos de Colmenar Viejo, 2016).

- **Municipio de San Sebastián de los Reyes:** tiene 84.944 habitantes (INE, 2016), una superficie de 59,26 kilómetros cuadrados, con una densidad de 1.433 habitantes por kilómetro cuadrado. Al igual que en los otros municipios, el sector servicios es muy importante en la composición del PIB de San Sebastián de los Reyes, ya que representa el 80,18% del PIB municipal 2015. En cuanto a la importancia de cada rama



Fuente: Google Maps

económica, servicios a empresas y financieros es el más importante con 38,71%, le sigue en importancia servicios de distribución y hostelería con 28,45% (tabla 2-10). En cuanto a la variación para el período 2009-2015, el mayor crecimiento lo tuvo agricultura y ganadería con 274,8%, seguido de servicios a empresas y financieros con 38,24%. Por otra parte, las caídas más importantes para el período de seis años, corresponden a minería, industria y energía con -16,44% y servicios de distribución y hostelería con -13,85%. A pesar del gran crecimiento mostrado por agricultura y ganadería, esta rama económica representa una baja proporción del PIB de San Sebastián de los Reyes, solo 1,13% en 2015.

Tabla 2-10. Evolución del PIB por rama económica, Municipio de San Sebastián de los Reyes, 2009-2015

Municipio de San Sebastián de los Reyes (PIB millones de euros)					
Actividad económica	PIB 2009		PIB 2015		Crecimiento
Agricultura y ganadería	8,7	0,32%	32,7	1,13%	274,80%
Minería, industria y energía	325,1	11,94%	271,7	9,40%	-16,44%
Construcción	235,3	8,64%	268,5	9,29%	14,12%
Servicios de distribución y hostelería	954,4	35,05%	822,3	28,45%	-13,85%
Servicios a empresas y financieros	809,3	29,72%	1.118,8	38,71%	38,24%
Otros servicios	390,2	14,33%	376,3	13,02%	-3,57%
Total	2.723,10	100,00%	2.890,23	100,00%	6,14%

Fuente: Elaborado con datos del Instituto de Estadísticas de Madrid (2017).

De igual modo, el comercio y hostelería en el Municipio de San Sebastián de los Reyes, es el que tiene el mayor número de empresas, representando el 29,7% del total del colectivo empresarial de la ciudad, le sigue información y servicios profesionales con 1.940 unidades con 21,4% del total del colectivo empresarial del Municipio (tabla 2-11).

Tabla 2-11. Unidades productivas por rama económica, Municipio de San Sebastián de los Reyes, 2009-2015

Actividades Económicas	Unidades	%
Agricultura, ganadería , caza, selvicultura y pesca	59	0,6%
Minería, electricidad y agua	30	0,3%
Industria manufacturera	341	3,8%
Comercio y hostelería	2.695	29,7%
Actividades financieras y de seguros	222	2,4%
Transporte y Almacenamiento	457	5,0%
Construcción	757	8,3%
Administraciones públicas, educación y sanidad	580	6,4%
Información y servicios profesionales	1.940	21,4%
Otras actividades de servicios	1.997	22,0%
Total de actividades económicas	9.078	100,0%

Fuente: Elaborado con datos del Instituto de Estadísticas de Madrid (2017).

El comercio de San Sebastián de los Reyes se distribuye en torno a los Centros Comerciales Abiertos de Sanse, esto es Centro Real, Plaza de la Fuente y Mercado de Cervantes.

- **Municipio de Tres Cantos:** es la localidad más pequeña con 43.309 habitantes (INE, 2016) y con una superficie de 37,93 kilómetros cuadrados y una densidad de 1.142 habitantes por kilómetro cuadrado. El sector servicios representa el 72,32% de su actividad económica (PIB 2015). En el aporte al PIB municipal por rama de actividad económica, destacan los servicios a empresas y financieros con un 49,94%, le sigue minería, industria y energía con 22,79% y servicios de distribución y hostelería con 16,74% (tabla 2-12).



Fuente: Google Maps

Aunque con una contribución muy pequeña en el PIB de Tres Cantos (0,12% en 2015), el sector agricultura y ganadería creció 540,68% en el período 2009-2015, le siguió en crecimiento el sector minería, industria y energía con 20,59% y servicios a empresas y financieros con 14,33%. Por el contrario, servicios de distribución y hostelería disminuyó notablemente en el período con -19,92% (tabla 2-12).

Tabla 2-12. Evolución del PIB por rama económica, Municipio de Tres Cantos, 2009-2015

Municipio de Tres Cantos (PIB millones de euros)					
Actividad económica	PIB 2009		PIB 2015		Crecimiento
Agricultura y ganadería	0,5	0,02%	3,4	0,12%	540,68%
Minería, industria y energía	535,4	20,18%	645,6	22,79%	20,59%
Construcción	130,8	4,93%	135,1	4,77%	3,31%
Servicios de distribución y hostelería	592,2	22,32%	474,2	16,74%	-19,92%
Servicios a empresas y financieros	1.237,4	46,64%	1.414,8	49,94%	14,33%
Otros servicios	156,8	5,91%	159,8	5,64%	1,90%
Total	2.653,15	100,00%	2.833,02	100,00%	6,78%

Fuente: Elaborado con datos del Instituto de Estadísticas de Madrid (2017).

En el municipio de Tres Cantos, la mayor cantidad de unidades productivas la posee información y servicios profesionales que representa el 23,3% del total del colectivo empresarial de la ciudad, esto es sin considerar la agrupación de otras actividades de servicios, cuya suma representa el 34,4% del colectivo empresarial. En segundo lugar está comercio y hostelería con 21,1% del total (tabla 2-13).

Tabla 2-13. Unidades productivas por rubro económico, Municipio de Tres Cantos, 2015

Actividades Económicas	Unidades	%
Agricultura, ganadería , caza, selvicultura y pesca	15	0,3%
Minería, electricidad y agua	5	0,1%
Industria manufacturera	130	2,6%
Comercio y hostelería	1.049	21,1%
Actividades financieras y de seguros	121	2,4%
Transporte y Almacenamiento	149	3,0%
Construcción	164	3,3%
Administraciones públicas, educación y sanidad	469	9,4%
Información y servicios profesionales	1.156	23,3%
Otras actividades de servicios	1.709	34,4%
Total de actividades económicas	4.967	100,0%

Fuente: Elaborado con datos del Instituto de Estadísticas de Madrid (2017).

El comercio en el Municipio de Tres Cantos se distribuye en las zonas de la Avenida de Colmenar Viejo y la Avenida de Viñuelas.

2.4.2. Municipio de Santa Fe, Argentina

La ciudad de Santa Fe, es la sede administrativa del gobierno provincial y es por tanto la ciudad capital de la provincia de Santa Fe. La ciudad de Santa Fe tiene una superficie de 268 kilómetros cuadrados y 403.097 habitantes, según proyección a 2015 de los datos poblacionales del Censo 2010 (Municipio de Santa Fe, 2016). De este modo la densidad poblacional de Santa Fe es de 1.504 habitantes por kilómetro cuadrado, pero si sólo se considera la zona habitable, la densidad sube a 4.982 habitantes por kilómetro cuadrado. Para



Fuente: Goolge Maps.

efectos de estadísticas y políticas públicas, se considera un área geográfica más grande denominada Gran Santa Fe y que está compuesta por la ciudad de Santa Fe y las pequeñas localidades de Sauce Viejo, Santo Tome, San José del Rincón, Arroyo Leyes, Monte Vera y Recreo. De acuerdo con el Censo 2010, el Gran Santa Fe totalizaba una población de 501.166 habitantes.

La población económicamente activa del Gran Santa Fe es de 214.000 personas, lo que corresponde al 42,7% del total de habitantes del Gran Santa Fe, la tasa de desocupación en el segundo trimestre 2016 fue de 5% (Ayuntamiento de Santa Fe, 2016).

A diferencia de los municipios de España, no existe un cálculo de PIB por municipio en Argentina, sin embargo, está disponible el volumen de ventas o facturación total por rama de actividad económica (tabla 2-14), con ello es posible hacer una comparación entre las ramas económicas del municipio. En términos de ventas, el 60,2% de las ventas corresponde al comercio al por mayor y al por menor, lo que corresponde a 1.439,7 millones de euros anuales, le sigue la industria manufacturera con un 10,6% de las ventas totales lo que equivale a 10,6 millones de euros anuales.

La tabla 2-14 muestra además el número de empresas por sector económico. El comercio al por mayor y al por menor posee un total de 7.253 empresas, que se corresponde con el 58,8% del total de empresas que declararon renta en 2015. Le sigue

en número de empresas los servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler con 1.177 empresas. Como se puede apreciar, el sector comercio es el más importante en el Municipio de Santa Fe desde el punto de vista económico.

Tabla 2-14. Ventas en millones de euros y número de empresas registradas, Municipio de Santa Fe, 2015

Actividades económicas	Empresas	%	Ventas(a)	%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	29	0,2%	6,4	0,3%
Explotación de minas y canteras	2	0,0%	0,0	0,0%
Industria manufacturera	748	6,1%	254,4	10,6%
Comercio al por mayor y al por menor	7.253	58,8%	1.439,7	60,2%
Intermediación financiera	171	1,4%	154,3	6,5%
Servicio de transporte, de almacenamiento y de comunicaciones	592	4,8%	108,6	4,5%
Construcción	310	2,5%	103,4	4,3%
Servicios sociales y de salud	297	2,4%	96,1	4,0%
Servicios comunitarios, sociales y personales	1.138	9,2%	86,8	3,6%
Servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler	1.177	9,5%	72,7	3,0%
Servicios de hostelería y restauración	510	4,1%	51,3	2,1%
Otros servicios	118	1,0%	16,9	0,7%
Total de Categorías	12.345	100,0%	2.390,5	100,0%

(a) Ventas en millones de euros.

Fuente: Elaborado con datos del Municipio de Santa Fe (2017).

Considerando la ocupación o empleo, el sector comercio es el que más empleo privado otorga con 15.181 puestos de trabajo que representan el 23,9% del total de empleos privados (tabla 2-15). Le sigue otros servicios con 14.947 puestos de trabajo equivalentes al 23,5% del total de empleos privados, y la industria manufacturera con 6.805 puestos, 10,7% del total.

Tabla 2-15. Ocupados por rama de actividad económica, Municipio de Santa Fe, 2015

Actividades económicas	Ocupados	%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1.270	2,0%
Explotación de minas y canteras	84	0,1%
Industria manufacturera	6.805	10,7%
Comercio al por mayor y al por menor	15.181	23,9%
Intermediación financiera	3.161	5,0%
Servicio de transporte, de almacenamiento y de comunicaciones	4.845	7,6%
Construcción	5.383	8,5%
Servicios sociales y de salud	3.092	4,9%
Servicios comunitarios, sociales y personales	6.104	9,6%
Servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler	610	1,0%
Servicios de hostelería y restauración	2.134	3,4%
Otros servicios	14.947	23,5%
Total de Categorías	63.616	100,0%

Fuente: Elaborado con datos del Municipio de Santa Fe (2017).

Si se suma el total de ramas del sector servicio, se tiene que éste ocupa a 55.457 personas, lo que representa el 87,17% del total de empleos del sector privado. Cabe señalar que el sector de administración pública emplea a un total de 42.461 personas (Municipio de Santa Fe, 2016).

El sector comercio dentro de la ciudad de Santa Fe está principalmente distribuido en cinco zonas comerciales, el centro histórico, centro barriales y en las principales avenidas de la ciudad, como son Aristóbulo del Valle, Blas Parera, Facundo Zuviría y General Paz. También existe otro lugar comercial llamado Shopping y Casino, inaugurado en el año 2009 (Municipio de Santa Fe, 2016).

Similar al resto de las ciudades consideradas en este estudio, el comercio minorista de Santa Fe está compuesto por grandes superficies comerciales que tienen la capacidad para desarrollar estrategias comerciales y de localización muy efectivas y, un gran número de pequeños locales comerciales independientes con dificultades para competir y retener clientes (Kosiak et al., 2014).

2.4.3. Municipio de Temuco, Chile

Temuco es la ciudad capital de la Región de La Araucanía, tiene una extensión geográfica de 464 kilómetros cuadrados y 287.850 habitantes (proyección a 2015), lo que arroja una densidad de 620 habitantes por kilómetro cuadrado. Aunque la ciudad de Temuco ocupa una superficie pequeña, concentra el 28,2% de la población de la Región de La Araucanía. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas (2016), la tasa de desocupación en el Municipio de Temuco es de 6,3% de la población económicamente activa y la población activa corresponde al 59,0% de la población total (INE, 2016).



Fuente: Google Maps.

De modo similar a Santa Fe, no existe un cálculo del PIB municipal, pero están disponibles informes del Servicio de Impuestos Internos (SII), los cuales resumen las informaciones entregadas por las empresas para el cálculo de los impuestos a las utilidades. Como se aprecia en la tabla 2-16, el sector comercio es la actividad económica más importante en el Municipio de Temuco, con el 30,3% de las ventas totales de los sectores económicos, lo que representa 1.075,6 millones de euros. Le sigue el sector construcción con 22,7% lo que equivale a 805,3 millones de euros. En términos del número de empresas, el sector comercio posee 5.783 empresas, 31,2% del total de empresas con registro en el Municipio de Temuco, le sigue el sector inmobiliario con 2.482 empresas, 13,4% del total. Llama la atención el gran número de empresas del sector agricultura, ganadería y silvicultura, pero en Chile, el domicilio comercial de las empresas, no necesariamente se corresponde al lugar donde se encuentran sus instalaciones productivas.

Tabla 2-16. Ventas anuales en millones de euros por rama económica, Municipio de Temuco, 2015

Actividades económicas	Empresas	%	Ventas(a)	%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1.203	6,5%	320,8	9,0%
Explotación de minas y canteras	59	0,3%	-	0,0%
Industria manufacturera	1.985	10,7%	402,9	11,3%
Comercio al por mayor y al por menor	5.783	31,2%	1.075,6	30,3%
Intermediación financiera	398	2,1%	86,8	2,4%
Servicio de transporte, de almacenamiento y de comunicaciones	2.186	11,8%	218,6	6,2%
Construcción	1.954	10,5%	805,3	22,7%
Servicios sociales y de salud	633	3,4%	72,4	2,0%
Servicios comunitarios, sociales y personales	37	0,2%	23,1	0,7%
Servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler	2.482	13,4%	370,7	10,4%
Servicios de hotelería y restauración	848	4,6%	70,5	2,0%
Otros servicios	975	5,3%	106,8	3,0%
Total de Categorías	18.543	100,0%	3.553,7	100,0%

(a) Ventas en millones de euros.

Fuente: Elaborado con datos del Servicio de Impuestos Internos, Chile (2017).

En cuanto a ocupación en los sectores económicos, la mayor ocupación la posee el sector construcción con 39.892 personas ocupadas equivalente a 31,2% del total de empleos en el Municipio (tabla 2-17). Le sigue el sector comercio con 15.186 personas, 11,9% del total, sin considerar otros servicios que ocupan un total de 17.969 personas. También es importante el sector manufacturero con 11.195 personas, 8,8% del total. Si

se suman todas las actividades del sector servicio, éste representa un total de 103.069 personas ocupadas durante 2015, lo que representa el 80,7% del empleo en el Municipio de Temuco.

Tabla 2-17. Personas ocupadas por rama de actividad económica, Municipio de Temuco, 2015

Actividades económicas	Ocupados	%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	10.452	8,2%
Explotación de minas y canteras	2.944	2,3%
Industria manufacturera	11.195	8,8%
Comercio al por mayor y al por menor	15.186	11,9%
Intermediación financiera	398	0,3%
Servicio de transporte, de almacenamiento y de comunicaciones	7.050	5,5%
Construcción	39.892	31,2%
Servicios sociales y de salud	9.112	7,1%
Servicios comunitarios, sociales y personales	538	0,4%
Servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler	7.933	6,2%
Servicios de hotelería y restauración	4.991	3,9%
Otros servicios	17.969	14,1%
Total de Categorías	127.660	100,0%

Fuente: Elaborado con datos del Servicio de Impuestos Internos, Chile (2017).

El comercio minorista en el Municipio de Temuco, está dominado por tres grandes empresas de distribución y coexiste un gran número de pequeños comercios que se distribuyen por toda la ciudad, pero existe una gran concentración en calles del centro de Temuco. Las grandes tiendas especializadas en vestuario y electrodomésticos, están en el centro de la ciudad y en el sector Oeste en el centro comercial denominado “Mall Portal Temuco”. Los supermercados se distribuyen por toda la ciudad, cercano a las zonas residenciales.

2.5. Principales indicadores del comercio local

Uno de los principales indicadores del desarrollo del comercio en los municipios es la densidad comercial, medida en número de comercios por cada mil habitantes y que se puede entender como la oferta local. La tabla 2-18 muestra este indicador además de la densidad poblacional que se interpreta como la demanda. Los datos provienen de fuentes secundarias, de sitios oficiales de cada país y de los ayuntamientos de los municipios que se han examinado en esta tesis.

En cuanto a la demanda, en la tabla 2-18, podemos observar que la mayor densidad de población está en el Municipio de Alcobendas con 2.562 habitantes por kilómetro cuadrado, le sigue Santa Fe con 1.504 habitantes por kilómetro cuadrado y San Sebastián de los Reyes con 1.433 habitantes por kilómetro cuadrado. La menor densidad (demanda) está en Colmenar Viejo, con 260 habitantes por kilómetro cuadrado y Temuco con 620 habitantes por kilómetro cuadrado.

Con respecto a la oferta, la mayor densidad se encuentra en Alcobendas y San Sebastián de los Reyes con 31,0 y 31,7 comercios (unidades) por mil habitantes, respectivamente. Por el contrario, la menor densidad está en Santa Fe, con 18,0 comercios por cada mil habitantes (tabla 2-18).

Tabla 2-18. Comparativo de oferta y demanda sector comercial (2015)

Municipio	Unidades	Población	Unidades por 1000 habitantes	Superficie Km2	Densidad Hab/Km2
Alcobendas	3.506	113.055	31,0	44,12	2.562,4
Colmenar Viejo	1.296	47.601	27,2	182,6	260,7
San Sebastián de Los Reyes	2.695	84.944	31,7	59,26	1.433,4
Tres Cantos	1.049	43.309	24,2	37,93	1.141,8
Santa Fe	7.253	403.097	18,0	268,0	1.504,1
Temuco	5.783	287.850	20,1	464,0	620,4

Fuente: Elaborado con datos del Instituto Nacional de Estadísticas de España y de Chile, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Argentina, Servicio de Impuestos Internos de Chile, Instituto de Estadísticas de Madrid (2017).

Como el estudio está centrado en el pequeño comercio independiente, se han filtrado las bases de datos para seleccionar únicamente el pequeño comercio utilizando el Clasificador Nacional de Actividades Económicas (CNAE 09), pero como posee más de 20 categorías, se han resumido en 6 categorías (tabla 2-19) para facilitar los análisis del trabajo de campo.

Como se puede apreciar en la tabla 2-19, no existen grandes diferencias entre los cuatro municipios de la zona Noroeste de la Comunidad de Madrid en cuanto a la distribución de los comercios en las categorías definidas. Como la suma de los establecimientos y de los habitantes de estos municipios se asemeja a los tamaños de comercios y de población de Santa Fe y Temuco, se considerarán estos cuatro municipios como una sola localidad para los análisis posteriores.

Tabla 2-19. Clasificación del pequeño comercio de los municipios del Noroeste de Madrid

Código	Descripción	Alcobendas		Colmenar Viejo		San Sebastián de los Reyes		Tres Cantos	
		Unidades	%	Unidades	%	Unidades	%	Unidades	%
A	Tienda clásica	158	11,1%	66	11,6%	105	9,3%	43	10,6%
B	Tienda de alimentación especializada	246	17,3%	108	19,0%	155	13,7%	83	20,5%
C	Comercio de productos de consumo diario no alimenticio	137	9,6%	65	11,4%	96	8,5%	47	11,6%
D	Textil y calzado	308	21,6%	100	17,6%	266	23,5%	67	16,5%
E	Bienes de equipo hogar	212	14,9%	109	19,2%	214	18,9%	51	12,6%
F	Otros comercios	363	25,5%	120	21,1%	296	26,1%	114	28,1%
Total		1.424	100,0%	568	100,0%	1.132	100,0%	405	100,0%

Fuente: Elaborado con datos del Colectivo Empresarial Instituto de Estadísticas de Madrid (2017).

La tabla 2-20 muestra una comparación de los pequeños comercios independientes en cada localidad. Como se puede apreciar, existen algunas diferencias en las cantidades por tipo de comercio en las localidades. En la zona Noroeste de la Comunidad de Madrid, el mayor número de comercios está en la categoría otros comercios con 23,5%; le sigue textil y calzado con 21,0%, mientras la menor proporción está en comercio de productos de consumo diario no alimenticio con 9,8%. En el Municipio de Santa Fe el mayor número de comercios se concentra en la categoría de textil y calzado con 24,8% del total de comercios y le sigue tienda clásica con 20,0%. El menor número de comercios está en la categoría de productos de consumo diario no alimenticio con 5,3%. En el caso del Municipio de Temuco, el mayor número de comercios está en la categoría de tienda clásica (37,7%) y otros comercios (27,4%), por el contrario, el menor número de comercios corresponde a la categoría de comercio de productos de consumo diario no alimenticio (2,2%), similar a las otras dos localidades.

Tabla 2-20. Distribución de los comercios de las localidades en las categorías definidas (2015)

Código	Descripción	Norroeste de Madrid		Santa Fe		Temuco	
		Unidades	%	Unidades	%	Unidades	%
A	Tienda clásica	372	10,5%	781	20,0%	1.470	37,7%
B	Tienda de alimentación especializada	592	16,8%	628	16,1%	647	16,6%
C	Comercio de productos de consumo diario no alimenticio	345	9,8%	207	5,3%	84	2,2%
D	Textil y calzado	741	21,0%	969	24,8%	430	11,0%
E	Bienes de equipo hogar	586	16,6%	595	15,2%	200	5,1%
F	Otros comercios	893	25,3%	724	18,5%	1.067	27,4%
Total		3.529	100,0%	3.904	100,0%	3.898	100,0%

Fuentes: Elaborado con datos de Colectivo empresarial Instituto de Estadísticas de Madrid (2017), Kosiak et al. (2014), Servicio de Impuestos Internos de Chile (2017).

2.6. Determinación de los tamaños de muestra

A partir de la tabla 2-20, podemos calcular los tamaños de muestra para el muestreo aleatorio utilizando la fórmula para variables dicotómicas y poblaciones finitas.

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Si se asume $p = q = 0,5$ y $Z = 1,96$ para un 95% de nivel de confianza y un error de 5% ($E = 0,05$), se tiene que para Madrid el tamaño de muestra es de 345, para Santa Fe y Temuco es 350.

Con los tamaños de muestras calculados con la ecuación y las proporciones calculadas en la tabla 2-20 se puede determinar los tamaños de muestras para cada tipo de comercio, para un esquema de muestreo estratificado proporcional. Estos valores se presentan en la tabla 2-21 y son los que guiarán el trabajo de campo para el estudio empírico de la tesis.

Tabla 2-21. Tamaños de muestras para cada estrato de comercio

Código	Descripción	Madrid	Santa Fe	Temuco
A	Tienda clásica	37	70	132
B	Tienda de alimentación especializada	58	56	58
C	Comercio de productos de consumo diario no alimenticio	34	19	8
D	Textil y calzado	73	87	39
E	Bienes de equipo hogar	58	53	18
F	Otros comercios	88	65	96
Total		347	350	350

2.7. Conclusiones

En este capítulo, se ha caracterizado a cada país en términos de sus datos macroeconómicos y se puede concluir que son países bastante distintos, con tamaños poblacionales, territoriales y económicos muy distintos entre sí, al igual que sus tasas de crecimiento económico y sus niveles de inflación, donde destaca Argentina por tener elevadas tasas de inflación. Sin embargo, en los tres países el sector servicios es la actividad dominante, con más del 70% del PIB.

El sector distribución y hostelería, que forma parte del sector servicio, en la Comunidad de Madrid representa el 23,4% del PIB y el 22,0% del empleo, en la Provincia de Santa Fe compone el 25,3% del PIB y el 22,0% del empleo y en la Región de La Araucanía representa el 23,0% del PIB y el 20,7% del empleo (datos 2015).

Considerando las tasas de crecimiento de las ventas del sector comercio en los últimos cinco años (2010-2015), se concluye que España muestra recuperación de la actividad comercial, por el contrario Argentina y Chile muestran un deterioro en los últimos cinco años.

A nivel de las localidades consideradas en el estudio, se aprecia que la zona Noroeste de Madrid, que contempla los municipios de Alcobendas, Colmenar Viejo, San Sebastián de los Reyes y Tres Cantos, posee una cantidad de pequeño comercio independiente relativamente comparable con los municipios de Santa Fe y de Temuco. Lo cual ha

arrojado tamaños de muestras muy próximos en las tres regiones para realizar el trabajo de campo, 347, 350 y 350, respectivamente, aunque algunas de las proporciones del tipo de comercio en cada zona difieren en tamaño de modo importante, como en tienda clásica y comercio de productos de consumo diario no alimenticio, en las cuales hay notables diferencias entre las tres localidades.

Capítulo 3 Percepción de los problemas del comercio tradicional y su relación con las características de la tienda y del comerciante. Una comparación Internacional

3.1. Introducción

El pequeño comercio independiente, a pesar de los numerosos problemas que enfrenta, como la gran competencia de las grandes superficies comerciales que desarrollan diversos formatos para satisfacer las necesidades de consumidores diversos, logra sobrevivir, aunque su número ha disminuido notablemente.

A pesar de la disminución del pequeño comercio, originado por los problemas que enfrentan (Coca-Stefaniak et al., 2010), su existencia es necesaria para complementar la cadena de distribución ya que ponen a disposición bienes y servicios a personas con dificultades para desplazarse o por estar alejados de los grandes centros comerciales (Smith y Sparks, 2000; Phillips y Swaffin-Smith, 2004). Por ello el objetivo de este capítulo es caracterizar los problemas que afectan a los pequeños comerciantes independientes y en particular, se desarrollan las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son los principales problemas que afectan a los pequeños comercios independientes?
- ¿Existen diferencias en la percepción de los problemas según zona geográfica a la cual pertenecen?
- ¿Existen diferencias en la percepción de los problemas de acuerdo con las características del gerente-propietario?
- ¿Existen diferencias en la percepción de los problemas de acuerdo con las características de la tienda?

Para responder las preguntas de investigación planteadas, se efectúa primero un análisis descriptivo de las variables que caracterizan a los gerentes-propietarios y a los pequeños comercios, donde se utiliza tablas de contingencia para determinar si existe alguna relación entre las variables y un análisis de la varianza (ANOVA), para determinar diferencias entre los grupos de comercios.

3.2. Metodología de la investigación

3.2.1. Técnicas de obtención de la información

En primer lugar, se ha realizado un análisis cualitativo. Este primer acercamiento al objeto de estudio es fundamental para la obtención de información exploratoria de referencia útil para formular mejor las variables más relevantes a incluir en la investigación y enriquecer el análisis de resultados. Así, se llevaron a cabo entrevistas con diferentes informantes claves de las distintas áreas de influencia de cada localidad. En concreto, se trata de responsables del desarrollo y gestión de acciones dedicadas al comercio minorista dentro de las Asociaciones de Comerciantes. En cada entrevista, se trataron en detalle temas concernientes a la propia asociación, al entorno socioeconómico actual del comercio minorista tradicional, perspectivas de futuro y necesidades de formación. Esta etapa permitió en definitiva conocer más sobre el pequeño comercio independiente y facilitar el trabajo de campo al disponer de información sobre el colectivo empresarial para el muestreo aleatorio. Asimismo, permitió diseñar el cuestionario que se basó también en la revisión de la literatura al respecto.

Los primeros contactos previos se realizaron mediante una carta de presentación y un guión conjunto para los tres países. El proceso se inició a principios de septiembre de 2011 y tuvo lugar hasta finales de octubre del mismo año⁶. En el Anexo 2 se puede observar la ficha técnica global de las entrevistas que proporciona información detallada sobre el proceso.

⁶ En Madrid se contactó con INNORMADRID (Asociación para el Fomento de la Innovación en Madrid Norte), que engloba al resto de asociaciones de la zona Norte. También participaron ACENOMA (Asociación de Empresarios de la Zona Norte de Madrid), AICA (Asociación de Empresarios de Alcobendas) y FEMAN (Federación Empresarial Madrid Norte). En cuanto a las universidades latinoamericanas, en Temuco (Chile), se obtuvo información durante el mes de octubre de 2011 por parte de dos agentes: la Cámara de comercio, Servicios y Turismo A.G y de la Cámara de Comercio Detallista de Temuco. En Santa Fe (Argentina), el trabajo de campo se realizó durante la última semana de octubre y la primera de noviembre de 2011. Se contactó con cuatro informantes clave: Centro Comercial, Asociación Amigos de Calle San Martín, Asociación Comerciantes de Aristóbulo del Valle, Asociación Comerciantes e Industriales de Facundo Zuviría y Asociación Frentista Avenida Blas Parera. Por otra parte, la Secretaría de la Producción del Gobierno de la ciudad de Santa Fe dio también su apoyo a este trabajo, al tener entre sus objetivos el fortalecimiento y promoción del comercio minorista tradicional.

Posteriormente, se procedió a obtener información cuantitativa para contrastar el modelo propuesto de intención de asistir a cursos de formación. Para ello, se realizó un estudio mediante encuesta a propietarios y administradores de pequeños negocios de comercio independiente, de las distintas localidades de tres países, Noroeste de Madrid (España), Santa Fe (Argentina) y Temuco (Chile)⁷.

El procedimiento de muestreo fue aleatorio y estratificado. Para llevar a cabo el diseño muestral, hay que diferenciar entre las dos regiones que tienen un solo municipio (Santa Fe y Temuco) y la que contiene varios municipios (Madrid zona Noroeste, que cuenta con cuatro municipios: Alcobendas, Colmenar Viejo, San Sebastián de los Reyes y Tres Cantos). Una vez consideradas estas distintas localidades, en todas se llevó a cabo la estratificación en función de la actividad comercial, de tal forma que se representen bien las características diferenciales por municipio. Los tamaños de muestra para cada localidad y cada estrato están calculados en el capítulo 2 de la tesis, tabla 2-21.

Por tanto, dentro de cada zona/área, se tuvo en cuenta el reparto proporcional, determinado por el muestreo aleatorio, por tipo de actividad comercial definidos a priori según estudios previos. La asignación por municipio, además de asegurar la representatividad de la muestra elegida, permitirá conocer en las distintas áreas las inquietudes y necesidades del comercio en materia de formación y determinar diferencias por municipio.

Los estratos se constituyen en base a la tipología de comercios definidas por el Clasificador Nacional de Actividades Económicas de España (CNAE 09): (1) tienda clásica, (2) tienda de alimentación especializada, (3) comercio de productos de consumo diario no alimenticio, (4) textil y calzado, (5) bienes de equipamiento hogar, (6) otros

⁷ Las encuestas en las tres localidades se han financiado mediante los proyectos CEAL 2011 “Identificación de necesidades de formación del Comercio Minorista Tradicional ubicado en las Áreas de Influencia de la Universidad. Diseño de una oferta formativa” y CEAL 2013 “Capacitación para la dirección del comercio minorista tradicional en el área de influencia de la universidad: desarrollo de estrategias y acciones de marketing”, financiados por el Centro de Estudio de América Latina (CEAL) UAM-Banco de Santander.

comercios. Se excluyen pues las grandes superficies y las cadenas de establecimientos, porque no pertenecen al grupo objeto de estudio.

La ficha técnica de la investigación se presenta en la tabla 3-1. Se obtuvieron 1.252 cuestionarios válidos, 431 en Madrid, 408 en Santa Fe y 413 en Temuco, lo que cubre perfectamente con los tamaños mínimos calculados en el capítulo 2 de la tesis, tabla 2-21, para un error del 5% y un nivel de confianza del 95%. Cabe señalar, que estos tamaños de muestra pueden variar según las preguntas, debido a datos ausentes en las respuestas.

Tabla 3-1. Ficha técnica de la Encuesta Personal

TIPO DE ENCUESTA	Personal
CUESTIONARIO	Duración aproximada 20 minutos
UNIVERSO	Comercios minoristas tradicionales de las áreas/municipios de influencia de tres universidades. Población: UAM/Zona Norte de Madrid: 3.529 establecimientos; UFRO/Temuco: 3.898 establecimientos; UNL /Santa Fe: 3.904 establecimientos
UNIDAD MUESTRAL	Dueño del negocio, Encargado o Responsable del Establecimiento
TAMAÑO MUESTRAL FINAL	1.252 cuestionarios válidos. Noroeste de Madrid: 431 establecimientos; Temuco: 413 establecimientos; Santa Fe: 408 establecimientos
MÉTODO DE MUESTREO	Aleatorio estratificado por actividad comercial
TRABAJO DE CAMPO	Entrevistadores cualificados (Proyecto CEAL)
LUGAR DE REALIZACIÓN	Establecimiento
FECHA DE REALIZACIÓN	Noviembre de 2011 a Enero de 2012 (Excluyendo vacaciones de navidades)
PROGRAMAS ESTADÍSTICOS	SPSS
CUESTIONARIO	Ver Anexo 3

3.2.2. Cuestionario y escala de medida

El cuestionario se puede observar en el Anexo 2. Primero se elaboró un primer borrador extenso (más de cuarenta preguntas) en el que se trataban todos los temas de interés que se recogieron en el análisis bibliográfico, fundamentalmente estudios anteriores sobre el mismo tema, así como de los resultados que se iban obteniendo en las entrevistas. Ese borrador fue refinado en tres fases sucesivas.

Fundamentalmente, se eliminaron preguntas demasiado detalladas que alargaban el tiempo de aplicación de la entrevista, se cambiaron ítems o escalas (preguntas de intervalo por ordinales), se adaptaron las preguntas de clasificación a la realidad actual de los minoristas (excluyendo, por ejemplo, preguntas sobre rentabilidad o resumiendo el número de ítems de la variable estudios) y se tuvo en cuenta la utilización de un lenguaje estándar para los tres países, sin localismos.

No obstante, en la última fase se adaptó el cuestionario al lenguaje y características de cada país en cuanto a instituciones que se nombran en las preguntas, alguna frase idiomática difícil de entender y “traducida” al lenguaje local, nombre de las actividades minoristas, etc., de forma que cualquier comerciante de Argentina o Chile pudiera entender perfectamente de qué se está hablando con ayuda de los encuestadores personales.

En cuanto a la construcción de la escala de medida de los problemas que afectan al pequeño comercio independiente, ésta se basó en los estudios de Fernández et al. (1999) y Parker y Byrom (2000).

3.3. Perfil de la muestra y descriptivos básicos

La caracterización de la muestra se realizó a través de un perfil de los entrevistados y un perfil de negocio. Las variables para caracterizar al entrevistado fueron cargo que ocupa en el negocio (encargado o dueño), género, edad y estudios. Los comercios se caracterizaron en base al tipo de establecimiento, antigüedad, tamaño (medido a través de la superficie de venta) y comportamiento de los ingresos.

3.3.1. Cargo de la persona entrevistada

Una parte importante de los pequeños comercios eran administrados por el dueño, esto corresponde al 65,3%, mientras el 34,7% era administrado por un encargado de local. Cabe destacar que este porcentaje es global para las tres muestras y no existe suficiente

evidencia estadística para afirmar que estos porcentajes difieren entre las localidades, el test Chi-cuadrado de Pearson no es significativo, $p\text{-valor} > 0,05$ (tabla 3-2).

Tabla 3-2. Cargo de la persona entrevistada

Entrevistado	Zona						Total	
	Madrid		Santa Fe		Temuco			
Dueño	287	67,1%	265	65,0%	264	63,9%	816	65,3%
Encargado	141	32,9%	143	35,0%	149	36,1%	433	34,7%
Total	428	100%	408	100%	413	100%	1.249	100%
Chi-cuadrado de Pearson, significación asintótica (bilateral). p-valor = 0,662								

3.3.2. Distribución por género del entrevistado

La muestra resultó ser relativamente equilibrada en cuanto a género. Así, del total de encuestas el 47,4% de los entrevistados correspondió a mujeres. La tabla 3-3 muestra la distribución por zonas. En Madrid, el 45,9% fueron mujeres, en Santa Fe, 52,0% y en Temuco, 44,3%. Estos porcentajes están calculados sobre el total de entrevistados en cada ciudad. El test Chi-cuadrado de Pearson no es significativo ya que tiene un $p\text{-valor}$ de 0,068 lo que indica que no hay suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis de igualdad de proporciones entre las zonas, a un nivel de significación de 5% (tabla 3-3).

Tabla 3-3. Distribución por género y zona

Género	Zona						Total	
	Madrid		Santa Fe		Temuco			
Hombre	230	54,1%	196	48,0%	230	55,7%	656	52,6%
Mujer	195	45,9%	212	52,0%	183	44,3%	590	47,4%
Total	425	100%	408	100%	413	100%	1.246	100%
Chi-cuadrado de Pearson, significación asintótica (bilateral). p-valor = 0,068								

3.3.3. Edad de los entrevistados

Sólo el 6,2% del total de los entrevistados es menor de 25 años y el 69,8% de la muestra supera los 36 años de edad. El grueso de los entrevistados se concentró entre los 36 y 55

años (52,7%). En cuanto a diferencias por zonas o regiones, estas fueron estadísticamente significativas ($p\text{-valor} < 0,05$), esto implica que no hay una distribución similar entre las zonas por rangos de edades (tabla 3-4). En Temuco y Madrid, casi la mitad de la muestra tiene una edad superior a 46 años (49,2% y 45,3%, respectivamente). Por el contrario, en Santa Fe la muestra presentó una mayor proporción de personas menores de 35 años (41,2%). Estas diferencias pueden estar relacionadas con la composición etaria de cada zona geográfica.

Tabla 3-4. Distribución por edades y por zona y test Chi-cuadrado de Pearson de igualdad de medias

Edad		Zona						Total	
		Madrid		Santa Fe		Temuco			
1	Menos de 25	18	4,3%	33	8,1%	26	6,3%	77	6,2%
2	Entre 25 y 35 años	81	19,2%	135	33,1%	83	20,1%	299	24,1%
3	Entre 36 y 45 años	132	31,3%	103	25,2%	101	24,5%	336	27,0%
4	Entre 46 y 55 años	119	28,2%	84	20,6%	116	28,1%	319	25,7%
5	Más de 55 años	72	17,1%	53	13,0%	87	21,1%	212	17,1%
Total		422	100%	408	100%	413	100%	1.243	100%
Chi-cuadrado de Pearson, significación asintótica (bilateral). p-valor = 0,000									

3.3.4. Estudios del gerente-propietario

En general, sorprende el elevado nivel de educación de los entrevistados, ya que el 81,9% del total de la muestra declaró tener educación media completa hasta universitaria completa. Sólo el 1,4% declaró tener educación básica incompleta o sin estudios (tabla 3-5). De modo comparativo, se observaron diferencias significativas entre las localidades ($p\text{-valor} < 0,05$). Madrid y Temuco tuvieron una mayor proporción de entrevistados con título universitario mientras en Santa Fe se observó una mayor proporción de encuestados con educación media completa a universitaria incompleta (69,1%).

Tabla 3-5. Distribución por nivel de estudios y por zona

Estudios		Zona							
		Madrid		Santa Fe		Temuco		Total	
1	Sin estudios/Básica incompleta	6	1,4%	4	1,0%	8	1,9%	18	1,4%
2	Básica completa/media incompleta	114	27,0%	45	11,0%	49	11,9%	208	16,7%
3	Media completa/Universitaria incompleta	207	48,9%	282	69,1%	262	63,4%	751	60,4%
4	Universitaria completa	96	22,7%	77	18,9%	94	22,8%	267	21,5%
Total		423	100%	408	100%	413	100%	1.244	100%
Chi-cuadrado de Pearson, significación asintótica (bilateral). p-valor = 0,000									

3.3.5. Cursos recibidos en temas de gestión de negocios

Los gerentes propietarios reconocen tener una baja formación en gestión de negocios. Como se aprecia en la tabla 3-6 el 47,7% de los entrevistados reconoció no haber tenido ninguno de los cursos consultados y el 82,8% ha tenido igual o menos de cinco cursos en gestión de negocios. Esto contrasta con el alto nivel de formación que declararon tener los gerentes-propietarios, ya que el 60,4% indicó tener hasta formación universitaria incompleta (tabla 3-5). De acuerdo con la literatura, la formación en gestión de negocios, es considerada como importante para una correcta administración de un negocio (O'Dwyer y Ryan, 2002; Megicks, 2007; Ferreira et al., 2011).

Tabla 3-6. Cantidad de cursos recibidos en gestión de negocios

Cursos	Zona						Total	
	Madrid		Santa Fe		Temuco			
0	162	39,0%	201	51,7%	217	52,5%	580	47,7%
1	60	14,5%	36	9,3%	44	10,7%	140	11,5%
2	51	12,3%	25	6,4%	20	4,8%	96	7,9%
3	41	9,9%	30	7,7%	14	3,4%	85	7,0%
4	18	4,3%	21	5,4%	13	3,1%	52	4,3%
5	20	4,8%	18	4,6%	17	4,1%	55	4,5%
6	21	5,1%	13	3,3%	10	2,4%	44	3,6%
7	8	1,9%	10	2,6%	15	3,6%	33	2,7%
8	8	1,9%	10	2,6%	16	3,9%	34	2,8%
9	9	2,2%	10	2,6%	12	2,9%	31	2,5%
10	3	0,7%	3	0,8%	8	1,9%	14	1,2%
11	2	0,5%	5	1,3%	9	2,2%	16	1,3%
12	5	1,2%	3	0,8%	5	1,2%	13	1,1%
13	3	0,7%	1	0,3%	7	1,7%	11	0,9%
14	4	1,0%	3	0,8%	6	1,5%	13	1,1%
Total	415	100,0%	389	100,0%	413	100,0%	1217	100,0%

El bajo nivel de formación en gestión de negocios fue similar en las tres zonas consideradas (tabla 3-7), con una media de 2,39 cursos por persona ($p > 0,5$). Este es un dato que resulta interesante, es decir, que el nivel de formación sea bajo y que el promedio de temas recibidos sea el mismo, indicaría que la actividad de comercio no es exigente en conocimientos de gestión obtenidos de modo formal y que la experiencia o práctica, proporciona los conocimientos mínimos para manejar un negocio comercial. Esto hace al pequeño comercio un sector de bajas barreras de entrada, pero también lo hace vulnerable a los cambios en la economía y en los consumidores. Este resultado es similar a lo obtenido por Blankson et al. (2006), quienes afirman que los pequeños comerciantes utilizan más la intuición y aprendizajes de prueba y error, en lugar de actividades formales de planificación de sus negocios.

Tabla 3-7. Promedio de cursos recibidos y estadístico de Welch de igualdad de medias

	Madrid	Santa Fe	Temuco	Total
Medias	2,39	2,17	2,61	2,39
N	415	389	413	1217
Estadístico de Welch. Significación. p-valor = 0,205				

Con respecto al tipo de curso recibido, los mayores porcentajes se encuentran en plan de negocios y plan de marketing (21%), atención del cliente y calidad de servicio (24%) y tecnologías de información y comunicación (26%). Esto revela que existe un grupo de comerciantes que reconocen la importancia de la formación en gestión de negocios, pero también muestra la necesidad de programas de formación específicos para el pequeño comercio independiente, ya que aproximadamente el 75% no ha tenido formación en tópicos que son esenciales para la correcta administración de los comercios (tabla 3-8).

Tabla 3-8. Cursos recibidos por zona

Código	Tema		Zona							Total	
			Madrid		Santa Fe		Temuco				
F_15.1	Plan de negocio y plan de marketing	Si	93	22%	83	21%	83	20%	259	21%	
		No	329	79%	309	79%	330	80%	968	79%	
F_15.2	Herramientas para conocer a sus clientes	Si	45	11%	64	16%	74	18%	183	15%	
		No	377	90%	328	84%	339	82%	1044	85%	
F_15.3	Gestión de recursos humanos	Si	43	10%	55	14%	68	16%	166	14%	
		No	379	91%	337	86%	345	84%	1061	87%	
F_15.4	Atención del cliente y calidad de servicio	Si	94	23%	88	22%	110	27%	292	24%	
		No	328	79%	304	78%	303	73%	935	77%	
F_15.5	Fidelización del cliente y como retener clientes	Si	51	12%	55	14%	68	16%	174	14%	
		No	371	89%	337	86%	345	84%	1053	86%	
F_15.6	Prevención de riesgos laborales	Si	123	29%	45	11%	78	19%	246	20%	
		No	299	72%	347	89%	335	81%	981	80%	
F_15.7	Idiomas	Si	67	16%	78	20%	46	11%	191	16%	
		No	355	85%	314	80%	367	89%	1036	85%	
F_15.8	Técnicas de venta y formación de vendedores	Si	73	18%	64	16%	82	20%	219	18%	
		No	349	84%	328	84%	331	80%	1008	82%	
F_15.9	Legislación y normativa	Si	42	10%	28	7%	82	20%	152	12%	
		No	380	91%	364	93%	331	80%	1075	88%	
F_15.10	Preparación de vitrinas	Si	103	25%	68	17%	47	11%	218	18%	
		No	319	76%	324	83%	366	89%	1009	83%	
F_15.11	Abastecimiento y gestión del almacén	Si	41	10%	44	11%	71	17%	156	13%	
		No	381	91%	348	89%	342	83%	1071	88%	
F_15.12	Técnicas de comunicación con proveedores y clientes	Si	38	9%	45	11%	71	17%	154	13%	
		No	384	92%	347	89%	342	83%	1073	88%	
F_15.13	Tecnologías de información y comunicación (internet, ofimática, redes sociales)	Si	118	28%	91	23%	104	25%	313	26%	
		No	304	73%	301	77%	309	75%	914	75%	
F_15.14	Cursos técnicos (Contab., fiscalidad, financiación, comercio exterior)	Si	85	20%	51	13%	94	23%	230	19%	
		No	337	81%	341	87%	319	77%	997	82%	
Total			417	100%	392	100%	413	100%	1222	100%	

La baja formación en temas de negocios que poseen los gerentes-propietarios se explicaría por su actitud hacia la formación. En la pregunta si accedería a cursos de formación semipresenciales no gratuitos (P18), sólo el 33% de los encuestados en Madrid, 51% de Santa Fe y 39% de Temuco, lo harían (tabla 3-9). No obstante, a pesar de la baja proporción, ellos reconocen la importancia de la formación en gestión del negocio (P17.3), 77% en Madrid, 84% en Santa Fe y 90% en Temuco (tabla 3-9). Cabe señalar que ambas variables están relacionadas de modo positivo, es decir a mayor valoración de la formación, mayor la actitud a recibir formación y esta relación es estadísticamente significativa, como lo muestra la Chi-cuadrado de Pearson (tabla 3-9) aunque esta asociación es débil según el coeficiente de contingencia.

Tabla 3-9. Valoración de la importancia de la formación y la actitud a recibir formación

Zona	P17.3	P18				Total	Chi-cuadrado p-valor	Coeficiente de Contingencia	
		Si	No						
Madrid	1	6	4%	30	10%	36	8%	0,0209	0,163
	2	7	5%	31	11%	38	9%		
	3	19	14%	43	15%	62	15%		
	4	31	22%	65	23%	96	23%		
	5	76	55%	118	41%	194	46%		
	Total	139	100%	287	100%	426	100%		
		33%		67%		100%			
Santa Fe	1	10	5%	23	12%	33	8%	0,0000	0,251
	2	5	2%	13	7%	18	4%		
	3	17	8%	37	19%	54	13%		
	4	49	24%	50	25%	99	25%		
	5	123	60%	76	38%	199	49%		
	Total	204	100%	199	100%	403	100%		
		51%		49%		100%			
Temuco	1	4	2%	19	8%	23	6%	0,0307	0,159
	2	5	3%	11	4%	16	4%		
	3	8	5%	25	10%	33	8%		
	4	27	17%	45	18%	72	17%		
	5	118	73%	151	60%	269	65%		
	Total	162	100%	251	100%	413	100%		
		39%		61%		100%			
P17.3: La formación es necesaria para el desarrollo del negocio (1 a 5 puntos)									
P18: ¿Accedería a cursos de formación semipresenciales no gratuitos? (Si, No)									

La principal razón para no asistir a cursos de formación fue la falta de tiempo, 60% en Madrid, 51% en Santa Fe y 42% en Temuco. La falta de dinero fue la segunda razón para no asistir a cursos en Madrid y Temuco y la tercera razón en Santa Fe (tabla 3-10). Considerando la alta proporción, 59% en promedio para las tres zonas, de no tener la voluntad de asistir a cursos de formación (tabla 3-9), es importante tener en cuenta las razones que argumentan los gerentes-propietarios para no asistir a cursos de capacitación, para crear una oferta que se ajuste a sus necesidades, ello significa cursos en horarios flexibles y compatibles con sus actividades y subvencionados, o de coste muy bajo para ellos. Test Chi-cuadrado es significativo (p-valor < 0,05) lo que indica que las zonas son diferentes en los argumentos para no asistir a cursos de formación, en Madrid y Temuco las razones más importantes son la falta de tiempo y el dinero, en cambio en Santa Fe es la falta de tiempo y otras razones. Al comparar la proporción de

las razones, la falta de tiempo es más importante en Madrid, casi un 60%, la falta de dinero en Temuco, con 35,5% y otras razones en Santa Fe, con 29,7% (tabla 3-10).

Tabla 3-10. Razones para no asistir a cursos de formación

Razones para no asistir a cursos	Zona						Total	
	Madrid		Santa Fe		Temuco			
Falta de tiempo	169	59,7%	104	51,5%	106	42,2%	379	51,5%
Falta de dinero	75	26,5%	38	18,8%	89	35,5%	202	27,4%
Otro	39	13,8%	60	29,7%	56	22,3%	155	21,1%
Total	283	100%	202	100%	251	100%	736	100%
Pruebas de chi-cuadrado, significación asintótica (bilateral): 0,000								
Coeficiente de contingencia: 0,21			p-valor = 0,000					

3.3.6. Actividad del comercio

Los distintos comercios entrevistados fueron clasificados según CNAE 09 y reagrupados en los códigos y descripción que se muestra en la tabla 3-11. Cabe señalar, que se han excluido de la muestra todas las grandes tiendas y centros comerciales, la investigación está centrada únicamente en el pequeño comercio independiente.

Tabla 3-11. Tipos de comercios considerados en la muestra

Código	Tipo de establecimiento	Descripción del tipo de establecimiento
1	Tienda clásica	Comercio minorista de toda clase de artículos, especialmente de alimentación. En este apartado se sitúan las tiendas de alimentación no especializadas, como los almacenes de barrio.
2	Tienda de alimentación especializada	Comercio de alimentación y bebidas con venta en mostrador fundamentalmente y especializado por productos. En este apartado se incluye: perecederos (frutas y hortalizas, carnes y derivados cárnicos, productos de la pesca), pan y confitería y bebidas de todas clases.
3	Comercio de productos de consumo diario no alimenticio	Comercio al por menor y especializado de medicamentos y productos farmacéuticos, droguería y limpieza, perfumería y cosméticos de todas clases.
4	Textil y calzado	Comercio al por menor especializado de productos textiles y confección, calzado y artículos de piel.

Código	Tipo de establecimiento	Descripción del tipo de establecimiento
5	Bienes de equipo hogar	Comercio al por menor de artículos para el equipamiento del hogar y la construcción. Incluye tiendas de muebles, aparatos eléctricos y electrodomésticos, artículos de menaje, materiales de construcción y otros artículos del hogar.
6	Otros comercios	Apartado de comercio al por menor que recoge establecimientos diversos no contemplados en otros epígrafes. En concreto se incluyen los basares, obras de arte y antigüedades, equipo de oficina, aparatos ópticos y fotográficos, prensa y libros, joyería y bisutería, juguetes, artículos deportivos, otros productos no especificados en el resto de los epígrafes.

La tabla 3-12 muestra las diferencias por regiones entre los distintos tipos de comercio representados en la muestra por ciudad. En ella se observa que la prueba Chi-cuadrado es significativa ($p \leq 0,01$), lo que indica que existen diferencias estadísticamente significativas entre las regiones.

Sin considerar el código 6, que agrupa una amplia variedad de comercios, la tienda clásica se conforma como principal formato en Temuco (29,3%). En Madrid, este tipo de formato sólo supone el 3,5% del total de comercios, mientras que en Santa Fe es el 15,7%. En cuanto a productos no alimenticios, en estas dos zonas destacan las pequeñas superficies especializadas en textil y calzado (29,7% en Santa Fe y 22,5% en Madrid) o bienes de equipamiento del hogar (15,3% en Madrid y 14,2% en Santa Fe). También en Madrid, hay un porcentaje más elevado de tiendas dedicadas al comercio de productos de consumo diario no alimentario (11,1%).

Tabla 3-12. Tipos de comercio según zona

Tipo de comercio	Zona						Total	
	Madrid		Santa Fe		Temuco			
1 Tienda clásica	15	3,5%	64	15,7%	121	29,3%	200	16,0%
2 Tienda alimentación especializada	79	18,3%	44	10,8%	89	21,5%	212	16,9%
3 Productos consumo diario no alimenticio	48	11,1%	21	5,1%	4	1,0%	73	5,8%
4 Textil y calzado	97	22,5%	121	29,7%	62	15,0%	280	22,4%
5 Bienes equipamiento hogar	66	15,3%	58	14,2%	35	8,5%	159	12,7%
6 Otros comercios	126	29,2%	100	24,5%	102	24,7%	328	26,2%
Total	431	100%	408	100%	413	100%	1252	100%
Chi-cuadrado de Pearson, significación asintótica (bilateral). p-valor = 0,000								

3.3.7. Antigüedad de la tienda

Considerando el total de la encuesta, los establecimientos presentan un grado elevado de madurez en el negocio puesto que, en general, el 66% de los locales tiene más de 5 años de vida. Sólo el 8,8% correspondió a emprendimientos recientes, con menos de un año.

La prueba Chi-cuadrado es significativa ($p \leq 0,01$) lo que muestra que existen diferencias estadísticamente significativas por zona, de forma que Madrid tiene más establecimientos con una antigüedad superior a 10 años (61,5% de la muestra), seguido de Santa Fe con un 39% y Temuco con 36,6% (tabla 3-13).

Tabla 3-13. Antigüedad del establecimiento

Antigüedad de la tienda		Zona						Total	
		Madrid		Santa Fe		Temuco			
1	Menos de un año	19	4,4%	41	10,0%	50	12,1%	110	8,8%
2	Entre 1 a 5 años	74	17,2%	121	29,7%	120	29,1%	315	25,2%
3	Entre 5 a 10 años	73	16,9%	87	21,3%	92	22,3%	252	20,1%
4	Más de 10 años	265	61,5%	159	39,0%	151	36,6%	575	45,9%
Total		431	100%	408	100%	413	100%	1.252	100%

Chi-cuadrado de Pearson, significación asintótica (bilateral). p-valor = 0,000

3.3.8. Tamaño de los locales

El 70,2% de los locales de la muestra son pequeños, ya que tienen una superficie inferior a 80 metros cuadrados. Sólo un 2,8% tiene más de 400 metros cuadrados. Dado que este dato está relacionado con la modernidad del comercio y con el formato comercial, Santa Fe y Temuco mostraron un mayor porcentaje de tiendas con tamaño muy pequeño (menos de 40 metros cuadrados), 49,9% en Santa Fe y 46,0% en Temuco (tabla 3-14) mientras que en Madrid este tipo de comercio sólo supone el 17,4%, siendo las tiendas de entre 41 y 80 m² las más frecuentes en esta región (42,3%). No obstante, el formato más grande, sobre los 121 m² sigue siendo el predominante también en Madrid (22,8% de establecimientos de esta región). Estas diferencias fueron estadísticamente significativas ($p \leq 0,01$). Se debe considerar también la forma en la que se localiza el pequeño comercio, el cual normalmente se agrupa en calles que se caracterizan por una gran afluencia de público y que tienen la connotación de áreas comerciales, cuyos

arriendos o valores de los locales son altos y por lo tanto proliferan superficies comerciales pequeñas. Los pequeños comercios, por lo general no son de autoservicio y tienen atención personalizada, por lo que no requieren de gran espacio para atender a los clientes y los productos están normalmente en bodegas contiguas al espacio de atención de público.

Tabla 3-14. Superficie de la tienda

Superficie de la tienda	Zona						Total	
	Madrid		Santa Fe		Temuco			
1 Hasta 40 m2	75	17,4%	201	49,9%	190	46,0%	466	37,4%
2 Entre 41 - 80 m2	182	42,3%	109	27,0%	118	28,6%	409	32,8%
3 Entre 81 - 120 m2	75	17,4%	38	9,4%	51	12,3%	164	13,2%
4 Entre 121 - 400 m2	88	20,5%	43	10,7%	41	9,9%	172	13,8%
5 Más de 400 m2	10	2,3%	12	3,0%	13	3,1%	35	2,8%
Total	430	100%	403	100%	413	100%	1.246	100%
Chi-cuadrado de Pearson, significación asintótica (bilateral). p-valor = 0,000								

3.3.9. Comparación entre el tamaño y la antigüedad de la tienda

Una pregunta que surge de modo natural, es si existe una relación entre el tamaño del comercio y la antigüedad de la tienda, intuitivamente se puede pensar que los comercios más antiguos son más grandes, en una lógica que los negocios crecen con el tiempo. La tabla 3-15, muestra la comparación de superficies y tamaños, sin considerar las superficies mayores a 400 metros cuadrados, que representan entre el 2% a 3% de los comercios. Se aprecia en el tamaño de 121 a 400 metros cuadrados que el porcentaje de comercios aumenta con la antigüedad de la tienda. Sin embargo, no es claro en los otros tamaños, ya que no se cumple que los tamaños pequeños se correspondan en número con los comercios más jóvenes. Sin embargo, tanto en Santa Fe, como en Temuco el p-valor es < 0,05, lo que indica existencia de relación entre estas variables, pero el coeficiente de contingencia es pequeño, 0,274 en Santa Fe y 0,300 en Temuco, lo que mostraría que la relación es débil.

Tabla 3-15. Superficie de la tienda y su antigüedad

		Antigüedad (años)									
Zona	Superficie	Menor a 1		1 a 5		5 a 10		Mayor a 10		Total	
Madrid	< 40 m2	5	26%	14	19%	7	10%	49	18%	75	17%
	41 a 80	9	47%	38	52%	36	49%	99	37%	182	42%
	81 a 120	4	21%	12	16%	11	15%	48	18%	75	17%
	121 a 400	1	5%	8	11%	17	23%	62	23%	88	20%
	> 400 m2	0	0%	1	1%	2	3%	7	3%	10	2%
	Total	19	100%	73	100%	73	100%	265	100%	430	100%
	Chi cuadrado de Pearson, significación asintótica (bilateral). p-valor = 0,190										
Coeficiente de Contingencia: 0,189											
Santa Fe	< 40 m2	28	72%	72	60%	44	51%	57	36%	201	50%
	41 a 80	7	18%	24	20%	28	32%	50	32%	109	27%
	81 a 120	3	8%	13	11%	3	3%	19	12%	38	9%
	121 a 400	1	3%	9	8%	10	11%	23	15%	43	11%
	> 400 m2	0	0%	2	2%	2	2%	8	5%	12	3%
	Total	39	100%	120	100%	87	100%	157	100%	403	100%
	Chi cuadrado de Pearson, significación asintótica (bilateral). p-valor = 0,001										
Coeficiente de Contingencia: 0,274											
Temuco	< 40 m2	32	64%	67	56%	45	49%	46	30%	190	46%
	41 a 80	11	22%	32	27%	31	34%	44	29%	118	29%
	81 a 120	6	12%	9	8%	9	10%	27	18%	51	12%
	121 a 400	1	2%	10	8%	5	5%	25	17%	41	10%
	> 400 m2	0	0%	2	2%	2	2%	9	6%	13	3%
	Total	50	100%	120	100%	92	100%	151	100%	413	100%
	Chi cuadrado de Pearson, significación asintótica (bilateral). p-valor = 0,000										
Coeficiente de Contingencia: 0,300											

3.3.10. Comportamiento de los ingresos respecto al año anterior

La pregunta sobre ingresos no se introdujo en el cuestionario de forma directa, puesto que la tasa de respuesta podría haber sido baja. Por tanto, se formuló una pregunta indirecta en escala de clasificación. Los resultados muestran la incidencia de la crisis económica en las distintas regiones, de forma que aunque la mayor parte de los encuestados opina que los ingresos se han mantenido, si se observaron las diferencias por zona. En Madrid el 80,7% de los entrevistados indicó tener ingresos más bajos respecto al año anterior, mientras que en el resto de zonas los encuestados opinaron que sus ingresos se han mantenido o fueron superiores. En Santa Fe y Temuco casi el

30% de los dueños o encargados indicaron que sus ingresos fueron mayores a los del año anterior (tabla 3-16). Estas diferencias son estadísticamente significativas ($p \leq 0,01$).

Tabla 3-16. Comportamiento de los ingresos

Comportamiento ingresos	Zona						Total	
	Madrid		Santa Fe		Temuco			
Menores al 2010	334	80,7%	88	23,7%	123	29,8%	545	45,5%
Mayores al 2010	10	2,4%	104	28,0%	114	27,6%	228	19,0%
Iguals al 2010	70	16,9%	179	48,2%	176	42,6%	425	35,5%
Total	414	100%	371	100%	413	100%	1.198	100%
Chi-cuadrado de Pearson, significación asintótica (bilateral). p-valor = 0,000								

3.4. Problemas que afectan al pequeño comercio independiente

El análisis sobre los problemas que afectan al pequeño comerciante independiente, se muestra de acuerdo a las preguntas de investigación planteadas al inicio. En primer lugar está la pregunta de cuáles son los principales problemas que afectan a los pequeños comercios independientes y si hay diferencia en la percepción en tres muestras pertenecientes a tres localidades en tres países, Madrid, España, Santa Fe, Argentina y Temuco, Chile. Posteriormente se analiza si existe relación entre la percepción de los problemas y las características del entrevistado y características de la tienda. Los problemas considerados son los que se muestran en la tabla 3-17.

Tabla 3-17. Problemas de los pequeños comerciantes independientes

Código	Descripción
P8.1	Demasiados establecimientos para la demanda existente
P8.2	Competencia de las grandes superficies comerciales y cadenas
P8.3	Crisis económica
P8.4	Dificultades para acceder a formación especializada
P8.5	Falta de formación de los empleados
P8.6	Individualismo (bajo nivel de asociacionismo entre los comercios de la zona)
P8.7	Presión fiscal
P8.8	Poco apoyo de la administración pública (créditos, subvenciones)
P8.9	Cambio en los hábitos del cliente (menor tiempo de compra, compra en otros formatos, compra por Internet)
P8.10	Falta información sobre los gustos y costumbres de los clientes
P8.11	Ley de horarios en mi municipalidad

3.4.1. Principales problemas que afectan al pequeño comercio independiente

Para responder la primera pregunta de investigación, se han calculado los valores promedio de las respuestas para cada grupo y realizado un análisis de la varianza con el test de Welch de igualdad de medias. Considerando que el punto medio de la escala de medida es 3.0, se desprende de la tabla 3-18, que los principales problemas que afectan a los comerciantes son la competencia de las grandes superficies (P8.2), la crisis económica (P8.3), presión fiscal (P8.7), poco apoyo de la administración pública (P8.8) y cambio en los hábitos de compra del cliente (P8.9). Por el contrario, demasiados establecimientos para la demanda existente (P8.1), dificultades para acceder a formación especializada (P8.4), falta de formación de los empleados (P8.5), individualismo (P8.6), falta de información sobre gustos y costumbres de los clientes (P8.10) y Ley de horarios del Ayuntamiento (P8.11), no son considerados por los gerentes propietarios de los pequeños comercios como problemas que destaquen por su importancia.

Tabla 3-18. Valores medios de los problemas percibidos por los gerentes-propietarios de los pequeños comercios y ANOVA un factor, con estadístico de Welch

Zona	Problemas percibidos por los comercios										
	P8.1	P8.2	P8.3	P8.4	P8.5	P8.6	P8.7	P8.8	P8.9	P8.10	P8.11
Madrid	2,9	4,13	4,79	2,25	2,05	2,77	4,20	4,41	3,68	2,45	3,32
Santa Fe	2,9	2,83	3,93	2,51	2,59	2,94	3,98	3,85	2,88	2,54	2,64
Temuco	3,2	3,27	3,54	2,96	2,87	2,85	3,29	3,48	3,21	3,19	2,63
p-valor	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,24	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Respecto a si existen diferencias entre las localidades, los datos muestran que hay diferencias estadísticamente significativas en todos los problemas excepto en individualismo (P8.6), donde el análisis de la varianza (ANOVA), no tiene significación y las medias de las localidades son similares, aunque como se mencionó, los valores medios muestran que no es considerado como un problema importante por los gerentes propietarios de los pequeños comercios, ya que su media está por debajo del valor tres en todas las localidades (punto medio de la escala de 1 a 5 puntos, con la que se midieron las respuestas de los entrevistados).

En el problema P8.1, la localidad diferente es Temuco al tener una media ligeramente superior al resto, 3,24. Por el contrario, en los problemas P8.2, P8.3, P8.4, P8.5, P8.7, P8.8 y P8.9, las medias son todas diferentes, y en el problema P8.10, se distingue Temuco con una media de 3,19, superior a las otras localidades, que tienen una media de 2,50. De igual modo, en el problema P8.11, destaca Madrid por sobre las otras dos localidades con una media de 3,32, por sobre la media de 2,63 que tiene Santa Fe y Temuco.

Los problemas competencia de las grandes superficies, P8.2 y crisis económica, P8.3 fueron más importantes para la localidad de Madrid, con medias de 4,13 y 4,79, respectivamente. La crisis económica también es percibida como importante por los pequeños comerciantes de Santa Fe, con una media de 3,93. Para los pequeños comerciantes de Madrid, también fueron problemas importantes la presión fiscal (P8.7) y el poco apoyo de la administración pública (P8.8), con medias de 4,20 y 4,41 respectivamente. Con esto se responde la segunda pregunta de investigación planteada y se puede concluir que la percepción de los problemas depende de la zona geográfica.

A pesar que la intensidad con la que perciben los pequeños comerciantes los problemas mencionados difiere en cada localidad, tienen un patrón de comportamiento similar, como lo muestra la figura 3-1, donde se han graficado los porcentajes de los gerentes propietarios que consideran como importante a muy importante el problema para la administración de sus pequeños negocios.

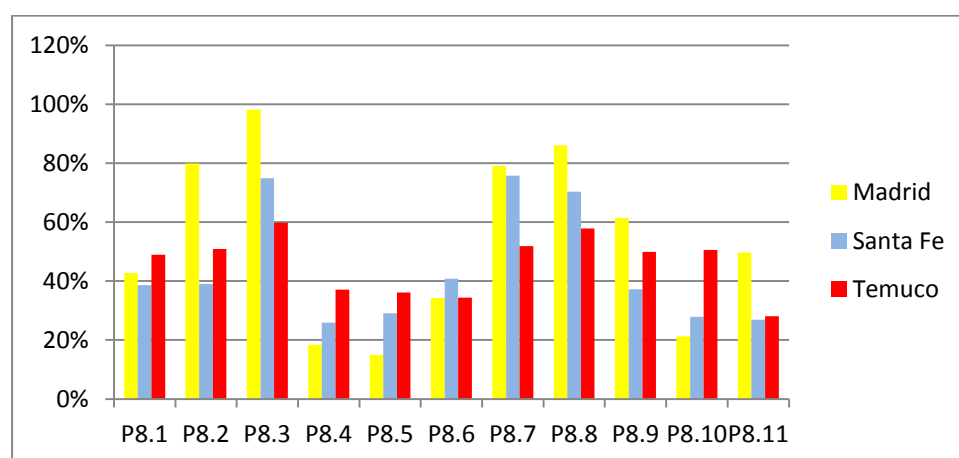


Gráfico 3-1. Porcentaje de gerentes propietarios que consideran como importante los problemas mencionados

3.5. Percepción de los problemas y relación con las características del gerente-propietario

La tercera pregunta de investigación fue determinar si existen diferencias en la percepción de los problemas de acuerdo con las características del entrevistado. Las características consideradas fueron género, edad y estudios (Fernández et al., 1999). Como las localidades perciben con diferente intensidad los problemas, los análisis se realizan por cada localidad.

3.5.1. Diferencias por género del gerente-propietario

Los datos y el análisis de la varianza (ANOVA) con la prueba robusta de igualdad de medias, estadístico de Welch, muestra que no existen diferencias estadísticamente significativas en los valores medios de la percepción de problemas según el género del entrevistado en las tres localidades estudiadas, si se considera un nivel de significación del 1% (tabla 3-19).

Tabla 3-19. Valores medios de los problemas percibidos por los comerciantes y género del entrevistado. Estadístico de Welch de igualdad de medias

Madrid											
Género	P8.1	P8.2	P8.3	P8.4	P8.5	P8.6	P8.7	P8.8	P8.9	P8.10	P8.11
Masculino	2,94	4,13	4,81	2,19	2,02	2,79	4,17	4,44	3,75	2,42	3,20
Femenino	2,93	4,12	4,77	2,33	2,06	2,71	4,24	4,36	3,63	2,49	3,49
Total	2,94	4,13	4,79	2,26	2,04	2,76	4,20	4,41	3,69	2,45	3,33
p-valor	0,91	0,98	0,46	0,26	0,74	0,57	0,51	0,42	0,32	0,59	0,06
Santa Fe											
Masculino	2,96	2,87	3,81	2,59	2,53	2,93	3,98	3,90	2,83	2,54	2,60
Femenino	2,84	2,80	4,04	2,43	2,64	2,94	3,97	3,81	2,92	2,53	2,68
Total	2,90	2,83	3,93	2,51	2,59	2,94	3,98	3,85	2,88	2,54	2,64
p-valor	0,35	0,59	0,04	0,24	0,41	0,92	0,95	0,48	0,47	0,95	0,57
Temuco											
Masculino	3,16	3,13	3,63	2,99	2,81	2,71	3,33	3,48	3,21	3,17	2,57
Femenino	3,33	3,44	3,42	2,93	2,93	3,02	3,23	3,48	3,21	3,20	2,72
Total	3,24	3,27	3,54	2,96	2,87	2,85	3,29	3,48	3,21	3,19	2,63
p-valor	0,21	0,03	0,10	0,63	0,38	0,02	0,52	0,98	0,98	0,84	0,26

Si se aplica un nivel de significación del 5%, en la localidad de Santa Fe, la crisis económica (P8.3) es un poco más importante para las mujeres que para los hombres. En el caso de Temuco, la competencia de las grandes superficies (P8.2) y el individualismo (P8.6) es también un problema más importante para las mujeres que para los hombres (tabla 3-19).

3.5.2. Percepción de los problemas y edad del gerente-propietario

Considerando un nivel de significación del 5%, los resultados muestran que existen diferencias significativas según la edad del entrevistado en Madrid y Temuco, no así en Santa Fe, donde las puntuaciones medias fueron estadísticamente similares para todos los rangos de edad. En Madrid, en la percepción de la competencia de grandes superficies (P8.2), los entrevistados con un rango de edad entre 26 y 45 años tuvieron una percepción con un valor promedio ligeramente inferior al resto de los rangos de edad (3,89), siendo para ellos menos importante este problema. Para los otros rangos de edad no se observaron diferencias en las puntuaciones medias (tabla 3-20).

En la localidad de Temuco, sólo se observaron diferencias en las puntuaciones medias en la falta de información sobre los gustos y costumbres de los consumidores (P8.10) donde el rango de edad de 36 a 45 años percibe este problema con una media superior a los otros rangos de edades (tabla 3-20).

Salvo los casos indicados, en general la percepción de problemas no mostró diferencias estadísticamente significativas según el rango de edad ($p\text{-valor} > 0,05$). Otro aspecto importante, es que los problemas correspondientes a dificultades para acceder a formación especializada (P8.4), falta de formación de los empleados (P8.5) e individualismo (P8.6), fueron problemas irrelevantes para los gerentes propietarios, como se mencionó anteriormente y no hay rangos de edad que muestren medias superiores a 3.5 (tabla 3-20).

Tabla 3-20. Valores medios de los problemas percibidos por los comerciantes y edad del entrevistado y estadístico de Welch de igualdad de medias

Madrid												
	Edad	P8.1	P8.2	P8.3	P8.4	P8.5	P8.6	P8.7	P8.8	P8.9	P8.10	P8.11
1	< 25 años	3,11	4,11	4,56	2,78	2,44	2,83	4,17	4,33	3,67	2,72	3,44
2	25 a 35	2,76	3,90	4,67	2,36	1,95	2,81	4,18	4,44	3,53	2,61	3,19
3	36 a 45	2,93	3,89	4,82	2,28	2,24	2,82	4,42	4,39	3,62	2,40	3,33
4	46 a 55	3,11	4,39	4,88	2,20	1,98	2,68	4,10	4,47	3,81	2,48	3,47
5	>55 años	2,91	4,42	4,87	1,91	1,79	2,64	4,03	4,40	3,83	2,26	3,30
	Total	2,95	4,13	4,80	2,23	2,05	2,75	4,20	4,42	3,70	2,45	3,34
	p-valor	0,51	0,00	0,12	0,04	0,12	0,88	0,14	0,95	0,43	0,41	0,80
Santa Fe												
1	< 25 años	3,34	3,18	4,18	2,59	2,56	2,72	4,16	3,68	2,59	2,69	2,66
2	25 a 35	2,99	2,78	4,01	2,45	2,59	2,90	3,93	3,90	2,95	2,54	2,83
3	36 a 45	2,73	2,57	3,66	2,69	2,54	2,87	3,88	3,77	2,72	2,56	2,54
4	46 a 55	2,70	2,86	3,92	2,37	2,34	2,99	4,05	3,92	3,01	2,33	2,53
5	>55 años	3,06	3,23	4,11	2,45	3,06	3,19	4,06	3,91	2,96	2,72	2,49
	Total	2,90	2,83	3,93	2,51	2,59	2,94	3,98	3,85	2,88	2,54	2,64
	p-valor	0,10	0,05	0,06	0,49	0,09	0,58	0,73	0,84	0,43	0,47	0,43
Temuco												
1	< 25 años	2,88	3,19	3,54	2,58	3,04	2,96	3,54	3,04	3,58	3,65	2,96
2	25 a 35	3,19	3,04	3,46	2,82	2,75	2,89	3,22	3,49	2,90	3,00	2,35
3	36 a 45	3,38	3,22	3,35	3,04	2,94	2,89	3,35	3,50	3,46	3,50	2,88
4	46 a 55	3,09	3,30	3,66	3,10	2,99	2,86	3,34	3,64	3,10	3,14	2,75
5	>55 años	3,41	3,53	3,68	2,94	2,68	2,70	3,14	3,34	3,25	2,93	2,37
	Total	3,24	3,27	3,54	2,96	2,87	2,85	3,29	3,48	3,21	3,19	2,63
	p-valor	0,28	0,31	0,44	0,31	0,44	0,86	0,67	0,30	0,05	0,01	0,02
Valores en negrilla indica media diferente (análisis post-hoc)												

3.5.3. Percepción de los problemas y estudios del gerente propietario

Las diferencias según nivel de estudios de los gerentes-propietarios para los problemas percibidos (tabla 3-21), sólo muestra diferencias significativas en la percepción de la competencia de las grandes superficies (P8.2). En la localidad de Madrid y de Santa Fe, los valores medios para la competencia de las grandes superficies muestran que para todos los niveles de estudio es un problema importante, pero para aquellos con estudios universitarios completos, es un problema con una valoración ligeramente menor que para aquellos con menos estudios (tabla 3-21). En la localidad de Temuco, las diferencias en la percepción de este problema no fueron estadísticamente significativas (p -valor > 0,05).

De modo similar, en los problemas, dificultades para acceder a formación especializada (P8.4), falta de formación de los empleados (P8.5) e individualismo (P8.6), que son problemas irrelevantes para los gerentes propietarios, ningún grupo clasificado por niveles de estudio mostró medias superiores a 3.5 (tabla 3-21).

Tabla 3-21. Valores medios de los problemas percibidos por los comerciantes y estudios del entrevistado y estadístico de Welch de igualdad de media

Madrid											
Estudios	P8.1	P8.2	P8.3	P8.4	P8.5	P8.6	P8.7	P8.8	P8.9	P8.10	P8.11
1 Sin estudios	2,50	4,00	4,80	2,00	2,00	2,17	4,50	4,17	3,00	2,17	3,17
2 Básica	3,10	4,43	4,85	2,24	1,78	2,59	4,08	4,35	3,71	2,42	3,47
3 Media	2,81	4,11	4,82	2,31	2,17	2,87	4,23	4,53	3,68	2,44	3,40
4 Universitaria	3,09	3,81	4,72	2,12	2,09	2,76	4,26	4,24	3,77	2,58	3,07
Total	2,94	4,13	4,81	2,24	2,04	2,76	4,20	4,41	3,70	2,46	3,34
p-valor	0,25	0,01	0,42	0,66	0,11	0,27	0,57	0,11	0,57	0,68	0,28
Santa Fe											
1 Sin estudios	3,50	4,75	3,67	2,00	1,50	3,50	4,50	3,25	1,50	1,50	2,50
2 Básica	3,18	3,00	4,11	2,52	2,40	2,59	3,64	3,77	2,82	3,09	2,59
3 Media	2,86	2,77	3,93	2,51	2,57	2,94	4,00	3,81	2,85	2,50	2,66
4 Universitaria	2,84	2,86	3,83	2,51	2,82	3,11	4,04	4,08	3,07	2,41	2,58
Total	2,90	2,83	3,93	2,51	2,59	2,94	3,98	3,85	2,88	2,54	2,64
p-valor	0,48	0,00	0,66	0,97	0,13	0,37	0,38	0,34	0,08	0,03	0,97
Temuco											
1 Sin estudios	3,25	2,88	3,75	3,50	1,88	2,63	4,00	3,75	3,38	3,75	2,00
2 Básica	3,67	3,65	3,47	2,98	2,69	2,45	3,08	3,76	3,24	3,14	2,80
3 Media	3,24	3,20	3,52	2,97	2,87	2,86	3,29	3,42	3,15	3,18	2,59
4 Universitaria	2,99	3,30	3,62	2,88	3,04	3,03	3,33	3,47	3,36	3,19	2,72
Total	3,24	3,27	3,54	2,96	2,87	2,85	3,29	3,48	3,21	3,19	2,63
p-valor	0,08	0,25	0,88	0,72	0,03	0,11	0,16	0,50	0,60	0,52	0,12

Valores en negrilla indica media diferente (análisis Post-hoc)

3.5.4. Percepción de los problemas y características del gerente propietario

En general, no hay una clara evidencia que existan particularidades específicas en la percepción de los problemas según las características de los gerentes propietarios, como se desprende de la tabla 3-22. Las celdas sombreadas indican los problemas que en promedio, no son relevantes para los gerentes-propietarios, ya que tienen una media por debajo de 3,0. Los valores en las celdas muestran los problemas en los que hay diferencias estadísticamente significativas ($p\text{-valor} < 0,05$), el valor entre paréntesis es la media y el valor que precede es el grupo al cual pertenece la media. Por ejemplo en Santa Fe, las mujeres (valor 2), tienen una media de 4,04 para la percepción de la crisis

económica (P8.3), la que difiere y es más alta, que la de los hombres, ellas perciben que la crisis económica es mayor. Los valores que destacan, son los promedios más altos, salvo los indicados en cursiva, que corresponde al valor más bajo, que se diferencia de la media de los otros grupos, indicado por el análisis Post hoc.

Tabla 3-22. Diferencias en la percepción de problemas y características de los gerentes-propietarios de los pequeños comercios (análisis Post hoc)

Género	Problemas										
Localidad	P8.1	P8.2	P8.3	P8.4	P8.5	P8.6	P8.7	P8.8	P8.9	P8.10	P8.11
Madrid											
Santa Fe			2 (4,04)								
Temuco		2 (3,44)				2 (3,02)					
Edad											
Madrid		3 (3,89)									
Santa Fe											
Temuco										3 (3,50)	
Estudios											
Madrid		2 (4,43)									
Santa Fe		1 (4,75)								2 (3,09)	
Temuco					1 (1,88)						

Los valores en las celdas muestran los problemas en los que hay diferencias estadísticamente significativas (p -valor $< 0,05$), el valor entre paréntesis es la media y el valor que precede es el grupo al cual pertenece la media. Los valores en cursiva indican que es la media más baja.

Las celdas con sombra señalan que los valores medios están por debajo del punto medio de la escala.

De acuerdo con la tabla 3-22, que resume los test estadísticos, no hay suficiente evidencia estadística (p -valor $< 0,05$) para afirmar que la percepción de los problemas depende de las características de los entrevistados y esto responde la tercera pregunta de investigación.

3.6. Percepción de los problemas y características de la tienda

La cuarta pregunta de investigación planteada es determinar la existencia de diferencias en la percepción de los problemas de acuerdo con las características de la tienda, esto permite determinar si algunos tipos de comercios se ven más afectados que otros. Las características de la tienda consideradas son: tipo de comercio (tabla 3-11), antigüedad

(años que lleva abierta la tienda) y tamaño (medido como la superficie de venta). Este análisis se realizó para cada localidad por separado, porque como se mostró anteriormente los grupos perciben con distinta intensidad los problemas considerados.

3.6.1. Percepción de los problemas y tipo de comercio

Las tres localidades muestran comportamientos distintos en la percepción de los problemas. Los pequeños comercios de la zona de Madrid, evidencian que no hay diferencias estadísticamente significativas ($p\text{-valor} > 0,05$) por tipo de comercio en la percepción de los problemas (tabla 3-23): dificultades para acceder a formación especializada (P8.4), la falta de formación de los empleados (P8.5), el bajo nivel de asociacionismo de los comercios de la zona (P8.6), la presión fiscal (P8.7), poco apoyo de la administración pública (P8.8), cambios en los hábitos del cliente (P8.9) y la falta de información de los gustos y costumbres de los empleados (P8.10).

Por el contrario, la presencia de demasiados establecimientos para la demanda existente (P8.1), la competencia de las grandes superficies (P8.2), la crisis económica (P8.3) y la ley de horarios del ayuntamiento (P8.11), tienen diferencias significativas por tipo de comercio ($p\text{-valor} < 0,05$). Los comercios tipo 1 y tipo 2, se perciben más afectados por la presencia de demasiados establecimientos para la demanda existente (P8.1), la competencia de las grandes superficies (P8.2) y la ley de horarios del ayuntamiento (P8.11). También la tabla 3-23, muestra que existen diferencias significativas ($p\text{-valor} < 0,05$) en las percepciones de la crisis económica (P8.3) según tipo de comercio, aun cuando los valores medios se aprecian relativamente similares, destacan los comercios tipo 1, 4 y 5 como más afectados por la crisis económica (tabla 3-23).

En la localidad de Santa Fe se aprecia que la presencia de demasiados establecimientos para la demanda existente (P8.1), la competencia de las grandes superficies (P8.2) y el individualismo (P8.6), tienen diferencias significativas por tipo de comercio ($p\text{-valor} < 0,05$). Los comercios tipo 1 y tipo 2, se perciben más afectados por la presencia de demasiados establecimientos para la demanda existente (P8.1), la competencia de las

grandes superficies (P8.2) es percibida como más importante por los establecimientos tipo 2 y 3. El individualismo (P8.6) es percibido como más importante por los establecimientos tipo 3, pero cabe señalar que no es un problema importante en general para cada uno de los tipos de comercio (tabla 3-23).

Tabla 3-23. Valores medios de los problemas por tipo de comercio y estadístico de Welch de igualdad de medias

Madrid											
Tipo de comercio	P8.1	P8.2	P8.3	P8.4	P8.5	P8.6	P8.7	P8.8	P8.9	P8.10	P8.11
1	3,64	4,20	4,93	2,08	1,92	2,07	4,27	4,53	3,73	2,71	3,71
2	3,53	4,46	4,79	2,14	2,09	2,71	4,15	4,40	3,61	2,44	3,74
3	2,94	3,85	4,53	2,36	2,16	2,79	4,06	4,32	3,55	2,63	3,34
4	2,77	4,31	4,91	2,18	2,19	2,98	4,22	4,59	3,78	2,33	3,45
5	2,65	4,15	4,92	2,20	1,63	2,49	4,24	4,45	3,82	2,26	3,12
6	2,75	3,88	4,72	2,38	2,11	2,85	4,25	4,28	3,61	2,55	3,00
Total	2,93	4,13	4,79	2,25	2,05	2,77	4,20	4,41	3,68	2,45	3,32
p-valor	0,00	0,01	0,01	0,73	0,06	0,15	0,96	0,22	0,74	0,45	0,02
Santa Fe											
1	3,25	2,78	4,11	2,39	2,25	2,69	3,92	3,63	2,58	2,22	2,66
2	3,20	3,34	3,79	2,34	2,52	2,80	3,84	3,86	2,98	2,52	2,66
3	3,14	3,48	4,00	2,62	2,90	3,48	4,19	4,10	3,10	2,52	2,81
4	2,95	2,64	4,07	2,57	2,68	3,06	4,05	3,93	3,00	2,73	2,68
5	2,53	2,67	3,79	2,39	2,60	2,64	3,77	4,05	2,96	2,60	2,70
6	2,64	2,84	3,76	2,63	2,64	3,06	4,05	3,73	2,78	2,49	2,49
Total	2,90	2,83	3,93	2,51	2,59	2,94	3,98	3,85	2,88	2,54	2,64
p-valor	0,01	0,03	0,23	0,71	0,25	0,04	0,54	0,33	0,36	0,25	0,87
Temuco											
1	3,31	3,07	3,15	2,82	2,37	2,38	3,04	3,55	2,88	3,02	2,45
2	3,29	3,40	3,58	2,94	2,96	3,03	3,53	3,64	3,10	3,10	2,90
3	4,25	3,75	3,75	3,50	2,75	3,00	4,00	3,50	3,00	2,50	2,50
4	3,40	3,48	3,92	3,47	3,47	3,35	3,31	3,37	3,56	3,53	2,79
5	3,11	3,63	3,66	3,00	3,29	2,89	3,60	3,80	3,51	3,43	2,86
6	3,00	3,11	3,68	2,81	2,87	2,91	3,22	3,20	3,39	3,19	2,45
Total	3,24	3,27	3,54	2,96	2,87	2,85	3,29	3,48	3,21	3,19	2,63
p-valor	0,17	0,26	0,03	0,05	0,00	0,00	0,17	0,22	0,03	0,22	0,19
Valores en negrilla indica media diferente (análisis Post-hoc)											

Los pequeños comercios de la zona de Temuco, a un nivel de significación de 5% muestran que hay diferencias significativas ($p\text{-valor} < 0,05$) por tipo de comercio en la percepción de la crisis económica (P8.3) donde los comercios tipo 1 tienen una menor valoración para este problema, respecto de los otros tipos de comercios, que tienen medias similares entre sí, la falta de formación de los empleados (P8.5), que aunque su media global está por debajo del valor 3,0, los comercios tipo 4, dan a este problema

una valoración de 3,47 y el bajo nivel de asociacionismo de los comercios de la zona (P8.6) que igual tienen una media inferior a 3,0, los establecimientos tipo 4 perciben este problema como más importante con un valor de 3,47. De igual modo, los establecimientos tipo 4, perciben con mayor intensidad el problema de cambio en los hábitos de compra del cliente, donde su valor medio es de 3,56 y estadísticamente diferente ($p\text{-valor} < 0,05$) de la media del resto de los tipos de comercio (tabla 3-23).

3.6.2. Percepción de los problemas y antigüedad de la tienda

Para los pequeños comercios de la zona de Madrid (tabla 3-24), el análisis Post-hoc muestra que sólo hay diferencias significativas ($p\text{-valor} < 0,05$), en la competencia de las grandes superficies (P8.2), donde las tiendas con menos de 1 año (1) y las con más de 10 años (4), perciben este problema como más importante que las que tienen entre un año y menos de 10 años (2 y 3). Los cambios en los hábitos de los clientes (P8.9) son percibidos como más importantes por las tiendas con más de 10 años. La falta de información sobre los gustos y costumbres de los clientes (P8.10) es percibido como más importante por las tiendas con menos de un año, pero todas las medias de estos grupos de edad están por debajo del punto medio de la escala.

En la zona de Santa Fe (tabla 3-24), con un nivel de significación de 5%, solo hay medias estadísticamente diferentes ($p\text{-valor} < 0,05$) en la falta de formación de los empleados (P8.5), pero los valores medios están por debajo de 3,0 en todos los grupos de antigüedad. En la percepción de individualismo (P8.6), los establecimientos con más de 10 años consideran este problema como más importante que los establecimientos más nuevos, con una media de 3,11 y falta de información de los hábitos de compra de los clientes, donde los comercios con menos de un año de antigüedad consideran más importante este problema que los más antiguos, con una media de 3,12 (tabla 3-24).

En la zona de Temuco (tabla 3-24), a un nivel de significación de 5%, el análisis Post-hoc señala que sólo tiene una media distinta los establecimientos entre 5 a 10 años de antigüedad en el problema de poco apoyo de la administración pública (P8.8), con una

media de 3,8. Para todos los otros problemas, los valores medios para cada grupo de antigüedad de tienda no resultaron estadísticamente distintos entre sí (p -valor $> 0,05$).

Tabla 3-24. Valores medios de los problemas según antigüedad de la tienda y estadístico de Welch de igualdad de medias

Madrid												
	Antigüedad	P8.1	P8.2	P8.3	P8.4	P8.5	P8.6	P8.7	P8.8	P8.9	P8.10	P8.11
1	< 1 año	2,26	4,16	4,84	2,32	1,74	2,53	3,74	4,26	3,47	2,94	3,06
2	1 a 5	2,86	3,92	4,78	2,49	2,08	2,90	4,40	4,42	3,33	2,79	3,22
3	5 a 10	2,73	3,82	4,67	2,43	2,22	2,66	4,19	4,38	3,42	2,30	3,04
4	> 10 años	3,06	4,27	4,83	2,13	2,02	2,78	4,18	4,43	3,86	2,36	3,44
	Total	2,93	4,13	4,79	2,25	2,05	2,77	4,20	4,41	3,68	2,45	3,32
	p-valor	0,06	0,03	0,41	0,13	0,32	0,67	0,19	0,92	0,00	0,02	0,23
Santa Fe												
1	< 1 año	2,83	3,00	3,90	2,59	2,80	3,07	3,98	3,98	2,78	3,12	2,78
2	1 a 5	2,85	2,66	3,89	2,64	2,65	2,99	3,84	3,80	2,90	2,67	2,75
3	5 a 10	2,74	2,75	4,01	2,30	2,17	2,48	4,01	3,90	2,69	2,22	2,47
4	> 10 años	3,04	2,97	3,92	2,50	2,71	3,11	4,06	3,84	2,99	2,46	2,61
	Total	2,90	2,83	3,93	2,51	2,59	2,94	3,98	3,85	2,88	2,54	2,64
	p-valor	0,36	0,26	0,88	0,29	0,02	0,01	0,56	0,85	0,43	0,00	0,50
Temuco												
1	< 1 año	3,02	2,96	3,20	2,62	2,78	2,86	2,88	3,30	3,18	3,54	2,64
2	1 a 5	3,28	3,36	3,53	3,18	2,97	3,04	3,37	3,78	3,20	3,19	2,68
3	5 a 10	3,36	3,20	3,59	3,03	2,74	2,63	3,17	3,39	3,27	3,10	2,51
4	> 10 años	3,21	3,34	3,63	2,86	2,89	2,82	3,42	3,34	3,19	3,12	2,68
	Total	3,24	3,27	3,54	2,96	2,87	2,85	3,29	3,48	3,21	3,19	2,63
	p-valor	0,59	0,36	0,28	0,06	0,67	0,21	0,11	0,03	0,97	0,23	0,81
Valores en negrilla indica media diferente (análisis Post-hoc)												

3.6.3. Percepción de los problemas y tamaño de la tienda (superficie comercial)

En los pequeños comercios independientes de Madrid (tabla 3-25), no existen diferencias estadísticamente significativas (p -valor $> 0,05$) en la percepción de los problemas según tamaño de tienda.

En la zona de Santa Fe (tabla 3-25), sólo hay diferencias en las medias de falta de formación en los empleados (P8.5) y cambio en los hábitos de los clientes (P8.9). En ambos problemas, los establecimientos con superficies comerciales mayores a 400 metros cuadrados, consideran estos problemas como más importantes.

Los gerentes propietarios de los comercios de Temuco (tabla 3-25), muestran diferencias según tamaño de tienda en la crisis económica (P8.3), donde destacan las tiendas con más de 400 metros cuadrados, con una valoración superior al resto de los tamaños (4,38), ellos se ven más afectados por la crisis económica. La falta formación de los empleados (P8.5) también es un problema más importante para las tiendas de mayor tamaño (sobre 400 metros cuadrados), con una media de 4.0. Finalmente hay diferencias estadísticamente significativas (p -valor $< 0,05$) en la percepción de poco apoyo de la administración pública (P.8.8), en las tiendas más pequeñas, de menos de 40 metros cuadrados de superficie comercial, con un promedio de 3,72.

Tabla 3-25. Valores medio de los problemas por tamaño (superficie) de comercio y estadístico de Welch de igualdad de medias

Tamaño	P8.1	P8.2	P8.3	P8.4	P8.5	P8.6	P8.7	P8.8	P8.9	P8.10	P8.11
1 < 40 m2	3,16	4,30	4,81	2,47	2,25	2,73	4,11	4,48	3,61	2,49	3,41
2 41 a 80	2,78	4,08	4,83	2,28	2,04	2,85	4,26	4,43	3,55	2,47	3,26
3 81 a 120	2,94	4,14	4,79	2,12	2,03	2,65	4,00	4,21	3,82	2,45	3,42
4 121 a 400	3,00	4,11	4,72	2,10	1,93	2,69	4,30	4,45	3,89	2,41	3,24
5 > 400 m2	3,50	3,90	4,70	2,50	2,10	2,90	4,40	4,50	3,70	2,10	3,70
Total	2,94	4,13	4,79	2,25	2,05	2,77	4,20	4,41	3,68	2,45	3,32
p-valor	0,20	0,71	0,71	0,40	0,71	0,84	0,45	0,58	0,23	0,85	0,77
Santa Fe											
< 40 m2	2,77	2,64	3,90	2,37	2,50	2,91	3,88	3,87	2,76	2,56	2,63
1 41 a 80	3,00	3,01	3,98	2,50	2,39	2,85	4,19	3,87	2,88	2,32	2,39
2 81 a 120	3,00	2,95	3,70	3,05	3,22	3,03	4,08	4,00	2,73	2,35	2,76
3 121 a 400	3,05	3,09	4,02	2,53	2,72	3,09	3,88	3,49	3,16	2,81	2,98
4 > 400 m2	2,92	2,67	4,08	2,83	3,25	3,08	3,83	4,08	3,75	3,08	3,00
5 Total	2,89	2,82	3,92	2,50	2,58	2,93	3,98	3,85	2,86	2,52	2,62
p-valor	0,54	0,16	0,64	0,08	0,02	0,88	0,22	0,41	0,04	0,10	0,14
Temuco											
1 < 40 m2	3,36	3,36	3,70	3,06	2,79	2,83	3,13	3,72	3,25	3,21	2,53
2 41 a 80	3,27	3,05	3,36	2,79	2,74	2,81	3,29	3,23	3,02	3,25	2,60
3 81 a 120	2,98	3,41	3,33	2,86	3,06	3,00	3,61	3,14	3,25	2,98	2,78
4 121 a 400	2,80	3,12	3,29	3,05	2,98	2,63	3,44	3,44	3,34	3,05	2,90
5 > 400 m2	3,46	3,77	4,38	3,23	4,00	3,62	3,85	3,62	3,85	3,46	3,08
Total	3,24	3,27	3,54	2,96	2,87	2,85	3,29	3,48	3,21	3,19	2,63
p-valor	0,17	0,18	0,01	0,40	0,00	0,17	0,10	0,02	0,18	0,68	0,31
Valores en negrilla indica media diferente (análisis Post-hoc)											

3.6.4. Percepción de los problemas y características de la tienda

No existe un patrón común en la percepción de los problemas según características de la tienda a través de los grupos de comerciantes de las tres localidades estudiadas. Esto muestra que los pequeños comercios enfrentan realidades locales que tienen diferente intensidad, de acuerdo con la economía propia de cada país.

En la tabla 3-26 se muestran las diferencias analizadas, el primer número indica el grupo diferente y los números entre paréntesis la media del grupo respectivo, y cuando está en cursiva indica que es el valor más bajos de las medias, de lo contrario son los más altos. Se aprecia en la tabla 3-26, que la presión fiscal (P8.7), es independiente de las características de la tienda en las tres localidades (p -valor $> 0,05$), aunque las medias globales de las tres localidades, no son estadísticamente iguales (p -valor $< 0,05$), teniendo una valoración mayor en Madrid, seguido de Santa Fe y Temuco, con una valoración menor.

Tabla 3-26. Diferencias en la percepción de los problemas según características de la tienda (análisis Post hoc)

Tipo de comercio	Problemas										
Localidad	P8.1	P8.2	P8.3	P8.4	P8.5	P8.6	P8.7	P8.8	P8.9	P8.10	P8.11
Madrid	1(3,64)	6(3,88)	3(4,53)								6(3,00)
Santa Fe	1(3,25)	3(3,48)				3(3,48)					
Temuco			1(3,15)	4(3,47)	4(3,47)	1(2,38)			4(3,56)		
Antigüedad											
Madrid		4(4,27)							2(3,33)	2(2,79)	
Santa Fe					4(2,71)	4(3,11)				1(3,12)	
Temuco								2(3,78)			
Tamaño											
Madrid											
Santa Fe					5(3,30)				5(3,8)		
Temuco			5(4,38)		5(4,00)			1(3,72)			
Ingresos											
Madrid											
Santa Fe					5(3,25)				5(3,75)		
Temuco			5(4,38)		5(4,00)			1(3,72)			

Los valores en las celdas muestran los problemas en los que hay diferencias estadísticamente significativas (p -valor $< 0,05$), el valor entre paréntesis es la media y el valor que precede es el grupo al cual pertenece la media. Los valores en cursiva indican que es la media más baja.

Las celdas con sombra señalan que los valores medios están por debajo del punto medio de la escala.

Las celdas con sombra en la tabla 3-26, muestran los problemas que tienen medias globales inferiores al punto medio de la escala (3,0) por cada localidad. A pesar que los problemas, dificultad para acceder a formación especializada (P8.4), falta de formación de los empleados (P8.5) e individualismo (P8.6), tienen valores medios por debajo de 3,0, el análisis Post-hoc, señala que hay diferencias significativas en las medias de cada grupo de tiendas en las localidades (p -valor $< 0,05$), aunque no hay un patrón común a través de las localidades, como tampoco a través de las características de la tienda.

Los datos muestran (tabla 3-26), que el nivel de percepción de los problemas que enfrenta el pequeño comercio independiente, no tienen relación con las características de la tienda y esto permiten responder la cuarta pregunta de investigación.

3.7. Conclusiones

Los pequeños comercios están insertos en economía locales y los problemas que los afectan, se relacionan con su entorno local, en particular con las crisis económicas y competencia de las grandes superficies comerciales. Aun cuando la intensidad percibida de los problemas que los afectan, difiere por localidad, hay problemas comunes para todos ellos como la competencia de las grandes superficies, las crisis económicas, el poco apoyo de la administración pública y la presión fiscal.

El 66% de los pequeños comercios tiene una antigüedad de más de cinco años (tabla 3-13), lo que implica que han sido capaces de desarrollar estrategias que les han permitido adaptarse a su entorno, pero por otro lado, hay un 44% de los comercios que tienen menos de cinco años y 8,8% con menos de un año. Esto demuestra la dinámica del sector para crear nuevos emprendimientos en el comercio minorista y también muestra las bajas barreras de entrada que tiene este sector. Sin embargo, esta alta tasa de creación de nuevos negocios en el sector, puede estar mostrando también que un porcentaje importante de ellos fracasa al poco andar. De acuerdo con la literatura, una de las razones para el fracaso de los pequeños negocios, es la carencia de conocimientos de gestión y este estudio revela que los gerentes-propietarios de las muestras consideradas, tienen poca formación en gestión de negocios, por ello es importante que

existan programas de formación para los gerentes-propietarios de los pequeños negocios.

Aunque hay problemas donde muy poco pueden hacer los pequeños comerciantes independientes, como las crisis económicas que contraen la demanda, salvo disminuir el endeudamiento, existen determinados problemas para los cuales pueden prepararse y aplicar estrategias apropiadas, como es el caso de la competencia de las grandes superficies. En este caso en particular, los autores como Klemz et al. (2008), recomiendan lo que ya varios autores habían determinado previamente. Ellos confirmaron en su estudio comparativo entre distribuidores de Sudáfrica y Estados Unidos de América, que para sobrevivir, los pequeños comercios independientes no deben competir directamente con los grandes distribuidores, sino que utilizar la sensibilidad y empatía con los clientes para influenciar la compra y de este modo, lograr una base de clientes fieles. Ellos sostienen que la empatía y sensibilidad con los clientes, es la mejor arma competitiva contra las grandes superficies comerciales. Otros autores como Paige y Littrell (2002) o Ellis y Kelley (1992) mencionan que para competir con las grandes superficies comerciales, los pequeños comerciantes deben emplear estrategias de diferenciación, focalización, localización y especialización, orientaciones que también comparte Stanyon (2004) quien además enfatiza que los pequeños comerciantes independientes no deben competir en precios bajos.

Los pequeños comercios sienten que los afecta la presión fiscal y que no tienen apoyo de las entidades públicas. Esto requiere que los ayuntamientos y otras entidades públicas locales desarrollen programas de acercamiento a los pequeños comercios y los reconozcan como una parte importante de la cadena de distribución y de la economía local. Pueden ejecutar una serie de acciones, como facilitación de trámites, ayudas en la solución de problemas detectados en las fiscalizaciones y subsidios para formación en la gestión de sus administradores y empleados. Otro aspecto importante es proveerlos de mayor seguridad para que no sean objeto de la delincuencia.

Capítulo 4 Determinantes de la actitud hacia la formación del pequeño minorista tradicional. Un estudio comparativo entre localidades

4.1. Introducción

Como se destacó en el capítulo de análisis de la literatura sobre el pequeño comercio independiente, el tema de recursos humanos, es el menos estructurado y menos estudiado en la literatura y en la revisión para el período 2007-2015 de los estudios sobre el pequeño comercio independiente, sólo se obtuvo una investigación relacionada con la formación en este tipo de empresas. Sin embargo, se considera como un área importante en la gestión de recursos humanos y para el desarrollo organizacional, ya que la actividad de formación es una de las preocupaciones más importantes para la gerencia de recursos humanos, porque de las habilidades y competencias de las personas que dirigen la organización, depende la capacidad para desarrollar y aplicar estrategias efectivas. En particular en el caso del pequeño comercio independiente, autores como Bent y Freathy (1997), Fernández et al. (1999), Brashear et al. (2003), Stanyon (2004) y Hart et al. (2007) resaltan la importancia de la formación de los gerentes propietarios para establecer estrategias efectivas para competir con las grandes superficies comerciales.

El responsable de una gestión estratégica apropiada es el gerente-propietario. Por ello, su formación es clave para lograr supervivencia y crecimiento, pero la literatura también señala que los gerentes-propietarios de los pequeños negocios, carecen de una formación adecuada en gestión de empresas y que rara vez realizan programas formales de capacitación para sus empleados (Smith y Hayton, 1999).

Uno de los aspectos importantes que destacan los autores mencionados, es que las pequeñas empresas no tienen programas formales de capacitación, lo que muestra que el interés de los gerentes-propietarios por el desarrollo de competencias en su recurso humano es bajo, de aquí la importancia de agregar mayor conocimiento sobre la formación en el pequeño comercio independiente que sirva de orientación tanto, para los gerentes-propietarios del pequeño comercio independiente como para las entidades dedicadas a la formación en gestión de negocios. En consecuencia, los objetivos que se han desarrollado en este capítulo son dos:

- Determinar qué factores explican la actitud hacia la formación
- Analizar si la intensidad de estos factores es la misma en tres muestras diferentes de pequeños comercios independientes.

Para cumplir el primer objetivo se determinan los factores que afectan la actitud hacia la formación, mediante un modelo estructural (variables latentes) basado en la teoría de comportamiento planeado. El modelo se realiza con datos obtenidos en tres localidades de tres países distintos, Madrid (España), Santa Fe (Argentina) y Temuco (Chile), por lo que el segundo objetivo se desarrolla mediante un análisis multigrupo.

El capítulo está organizado del siguiente modo. Gracias a la revisión de literatura del capítulo 1, en el segundo apartado del presente capítulo se expone el marco conceptual y el planteamiento de las hipótesis. No se especifica la metodología de la investigación ya que ésta fue tratada en el capítulo 3. El tercer apartado se dedica a resultados y discusión. Por último, se abordan las conclusiones del estudio.

4.2. Modelo conceptual y planteamiento de hipótesis

La revisión de la literatura realizada en el capítulo primero de esta tesis, muestra que la formación es esencial para que los pequeños negocios se puedan adaptar a los cambios en el medio ambiente competitivo y logren sobrevivir en un área dominada por las grandes superficies comerciales.

En concreto, la comprensión del medio y la capacidad para gestionar apropiadamente un negocio y lograr una posición defendible en el futuro, depende del nivel de conocimientos y de la capacidad para analizar y comprender apropiadamente la información de mercado y las variables internas del negocio (Conant y White, 1999; Smith y Hayton, 1999; Stanyon, 2004; Kotey y Folker, 2007; Masakure y Henson, 2009; Sum, 2011 y Pérez et al., 2012).

Por consiguiente, la capacidad para diseñar y llevar a cabo estrategias efectivas para un negocio, depende del nivel de conocimiento teórico y práctico de su gerente propietario.

Sin embargo, ante la oferta de programas de formación, se desconoce cuál es la actitud de los potenciales participantes y de qué depende la actitud hacia la formación.

En consecuencia, son dos las preguntas de investigación que se van a responder en este capítulo:

- ¿Cuáles son los factores que afectan la actitud hacia la formación?
- ¿Existen diferencias significativas entre estas localidades?

En el área de marketing, se han ido desarrollando una serie de modelos sobre actitud e intención, que sirven para determinar y predecir el comportamiento de los consumidores. La mayoría de estos modelos están basados en la teoría de comportamiento planeado de Ajzen (1991), que también se conoce como teoría de acción razonada. Haciendo una analogía entre el modelo subyacente en dicha teoría, se propone el modelo de la figura 1 para responder las preguntas de investigación planteadas.

En el caso de la compra de productos o servicios, la teoría de acción razonada establece que la intención hacia un determinado comportamiento es función de la actitud hacia ese comportamiento y la actitud, medida en términos de predisposición positiva o negativa hacia un objeto (o decisión), es función de ciertos antecedentes o percepción sobre un objeto o marca.

Siguiendo este razonamiento, en el modelo de la figura 4-1, se propone que la intención de asistir a cursos de formación en el futuro cercano es función de la actitud hacia la formación. A su vez, la actitud tiene como antecedentes la formación previa y el reconocimiento de la necesidad de formación. Así, quedan de manifiesto las hipótesis que se enunciarán a continuación.

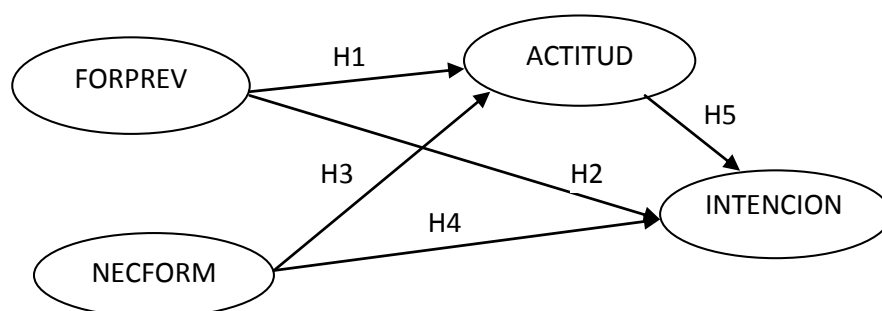


Figura 4-1. Modelo teórico propuesto de la intención de formación.

El estudio de Fernández et al. (1999) muestra que los propietarios de los pequeños comercios del norte de España, que son más propensos hacia la formación, se caracterizan por ser más jóvenes, de sexo masculino, con educación secundaria, entrenamiento vocacional o tienen estudios universitarios. Estos autores comprueban que la orientación de largo plazo del distribuidor, la asistencia a cursos en el pasado y la existencia de un proveedor cercano de capacitación, aumenta la probabilidad de asistir a cursos en el futuro. La utilidad percibida de la capacitación, también afecta la probabilidad del distribuidor de asistir a cursos de formación, si se aprendió algo útil en los cursos que ellos vieron que podían aplicar en sus negocios y lograr mayor satisfacción de clientes, son elementos que afectan positivamente la probabilidad de asistir a cursos en el futuro.

Así, Fernández et al. (1999) indican que la formación previa y experiencia positiva de la misma aumentan la probabilidad de asistir a cursos de formación. En consecuencia, las dos primeras hipótesis son:

H1: La formación previa en gestión de negocios tiene un efecto positivo y significativo en la actitud de los propietarios-administradores del pequeño comercio minorista hacia la formación en gestión de negocios.

H2: La formación previa en gestión de negocios tiene un efecto positivo y significativo en la intención de asistir a dichos cursos de formación.

Aparte de la intención, hay que tener en cuenta las necesidades. En este sentido, Smith y Hayton (1999) y Byrom et al. (2000) prueban que los factores que inducen a la capacitación en las pequeñas empresas son variados: los cambios en el puesto de trabajo, la incorporación de nuevas tecnologías, innovación de productos, las iniciativas de calidad como mejoramiento del servicio al cliente y la gestión total de la calidad. Aunque el estudio también muestra que las pequeñas empresas son menos proclives a la capacitación formal que las grandes empresas, el compromiso del gerente con la formación afecta positivamente la intención de capacitación. Según Hart et al. (2007) y Kotey y Folker (2007), las pequeñas empresas prefieren la capacitación informal por ser menos costosa pero estos autores recalcan la necesidad que las pequeñas empresas desarrollen programas formales que reflejen las tendencias del mercado y puedan detectar las necesidades de nuevos conocimientos y habilidades requeridos para lograr ventajas competitivas y sostener el crecimiento.

Del mismo modo, Hendry y Pettigrew (1989) y Hart et al. (2007) señalan que las actividades de formación en las empresas, dependen de las necesidades de la estrategia de negocio y por el enfoque de gestión interna que adopte la empresa. Esto significa que una de las labores del administrador o propietario de empresa, es la de determinar las necesidades de formación, tanto para él como para sus empleados, las cuales pueden obedecer a una orientación de largo plazo del propietario o a objetivos inmediatos, como adopción de tecnologías o mejoramiento del servicio al cliente. Este reconocimiento de necesidades de formación, debe conducir a las acciones que permitan obtener el conocimiento requerido. Por tanto, las dos hipótesis relacionadas con estas cuestiones son:

H3: La necesidad de formación en gestión de negocios tiene un efecto positivo y significativo en la actitud hacia la formación en gestión de negocios.

H4: La necesidad de formación en gestión de negocios tiene un efecto positivo y significativo en la intención de asistir a cursos de formación en gestión de negocios.

Como se ha mencionado anteriormente, el modelo de Ajzen (1991), propone que la actitud es un antecedente de la intención y que Hart et al. (2007) determinaron como una característica importante en los empleados de los distribuidores. En consecuencia:

H5: La actitud hacia la formación en gestión de negocios tiene un efecto positivo y significativo en la intención a asistir a cursos de formación en gestión de negocios.

Dado que el estudio está basado en tres grupos de pequeños comerciantes pertenecientes a tres países con mismo idioma, es necesario determinar si existen diferencias en los parámetros claves del modelo, lo que implica comprobar que el número de factores es el mismo para los grupos y que las variables latentes sean idénticas en significado. Desde un punto de vista estadístico se requiere comprobar que existe invarianza de configuración, métrica y escalar (Vanderberg y Lance, 2000 y Milfont y Fischer, 2010). Por tanto, en la parte final de la estimación se llevará a cabo dicha comprobación.

4.2.1. Escalas de medida

El cuestionario se puede observar en el Anexo 3. En el capítulo anterior, dedicado a metodología y análisis descriptivo, se describe la construcción de dicho cuestionario. En el presente capítulo, tan sólo se hará mención al desarrollo de las escalas necesarias para estimar el modelo estructural.

Así, la construcción de las medidas de actitud e intención se ha basado en el estudio de Fernández et al. (1999). Las medidas de la formación previa y necesidad de formación están basadas en la categorización de conocimientos en gestión de negocios de Nieman y Bennet (2006, p. 4), citado por Vuuren y Botha (2010), que señalan que para gestionar apropiadamente una empresa, sus administradores deben poseer las habilidades de administración general, gestión de marketing, gestión financiera, gestión de recursos humanos, gestión de la producción y operaciones, gestión de la comunicación

corporativa, gestión de la información y *e-business*, gestión de compras y gestión de materiales.

A partir de esta categorización, la formación previa (FORPREV) se ha medido mediante 14 ítems relativos a conocimientos en gestión de negocios (ver pregunta 15 del cuestionario en Anexo 3). Se pregunta si el encuestado ha recibido o no formación en cada tema, por lo cual la escala es dicotómica. Las respuestas de cada entrevistado se suman, lo que permite obtener una escala métrica de 0 a 14 puntos, que, a su vez, se transforma a una escala métrica de intervalo de 5 puntos, donde 1, representa ninguna formación recibida en gestión de negocios y 5, formación completa.

De modo similar, las necesidades de formación se determinaron a partir de estos mismos 14 ítems relativos a conocimientos en gestión de negocios y fueron medidos en una escala de cinco puntos (1: Ninguna necesidad, 5: Muy necesaria). Posteriormente, mediante el análisis de la fiabilidad de la consistencia interna de los ítems del instrumento de medida (coeficiente α de Cronbach) estos 14 ítems se redujeron a cinco como indicadores de la necesidad de formación (NECFORM). En otras palabras, se eliminaron todos aquellos ítems que contribuían poco a la consistencia interna de la escala, siguiendo el procedimiento indicado por Nunnally y Bernstein (1994), que consiste en examinar el aumento en el valor del coeficiente α de Cronbach que se produce al eliminar cada una de las posibles variables de la escala.

Siguiendo dicho procedimiento, los ítems resultantes fueron los siguientes:

- Plan de negocios y plan de marketing (NF1)
- Herramientas para conocer a los clientes (NF2)
- Gestión de recursos humanos (NF3)
- Fidelización de clientes y como retener clientes (NF4)
- Técnicas de venta y formación de vendedores (NF5).

Esta serie de ítems concuerda con los estudios de Ellis y Kelley (1992), Everett y Watson (1998), Paige y Littrell (2002), Griffith et al. (2006), Megicks (2008), Smith y Spark (2009)

y Ferreira et al. (2011). Todos ellos señalan la importancia de la formación en gestión para el desempeño del pequeño comercio independiente.

La actitud hacia la formación (ACTITUD) se midió a través de tres ítems, con escala de cinco puntos (1: Totalmente en desacuerdo, 5: Completamente de acuerdo), correspondientes a:

- La formación es necesaria para el negocio (A1);
- La formación repercute en una mayor satisfacción de clientes (A2);
- La mejor forma de recibir formación es asistiendo a cursos (A3).

Las preguntas se han adaptado a partir de las variables del estudio de Fernández et al. (1999).

En cuanto a la intención de asistir a cursos de formación (INTENCION) se midió a través de tres ítems que también tienen una escala de cinco puntos:

- Asistir a cursos de formación es una práctica (I1): 1, nada de interesante a 5, muy interesante;
- La probabilidad que acuda a cursos de formación en el plazo de un año (I2): 1, nada de probable a 5, muy probable;
- La probabilidad que recomiende a los empleados a asistir a cursos de formación (I3): 1, nada de probable a 5, muy probable.

De este modo el modelo planteado en la Figura 4-1, queda definido con sus variables observadas y variables latentes como se muestra en la Figura 4-2, siendo un modelo de tipo reflectivo, es decir, cada constructo se refleja en las variables observables.

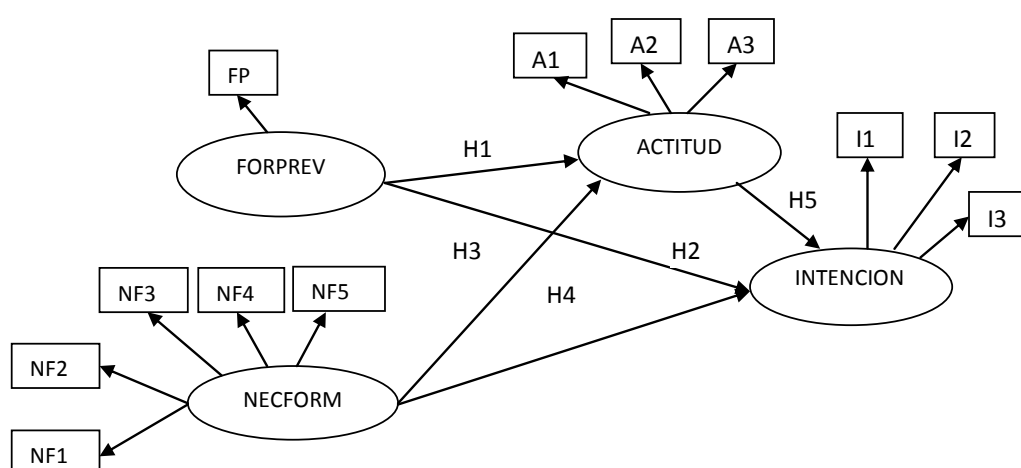


Figura 4-2. Modelo de intención hacia la formación y sus indicadores

4.3. Resultados y discusión

4.3.1. Estimación del modelo y resultados

Tal y como se ha explicado en el apartado anterior, el primer paso del análisis consistió en realizar un análisis de fiabilidad de las escalas, mediante el coeficiente α de Cronbach. Se identificaron los ítems con baja fiabilidad, que se eliminaron de la escala.

Como segundo paso, se realizó un análisis factorial exploratorio para los constructos necesidades de formación, actitud e intención (Morin et al., 2013). A pesar de ser conceptos ampliamente usados, no existe suficiente investigación sobre los indicadores utilizados en las tres variables latentes mencionadas. Por lo tanto, el propósito de este análisis fue explorar la dimensionalidad de las variables latentes.

En tercer lugar, se realizó un análisis factorial confirmatorio para verificar la validez de la estructura factorial obtenida mediante el análisis factorial exploratorio. Los análisis se llevaron a cabo para cada grupo por separado. Seguidamente se contrastaron las hipótesis en relación al modelo estructural propuesto, considerando las tres muestras como un grupo.

Finalmente, se estimó un análisis multigrupo de ecuaciones estructurales para probar la invarianza a través de los grupos estudiados. Las pruebas de invarianza realizadas fueron tres (Vanderberg y Lance, 2000):

- Invariancia de configuración, que significa que el patrón de parámetros fijos y libres no cambia entre los grupos
- Invarianza métrica (o invarianza débil), que prueba si las cargas factoriales son las mismas en todos los grupos ($\Lambda^1 = \Lambda^2 = \Lambda^3$)
- Invarianza escalar (o invarianza fuerte), que verifica si la intercepción (intercepto) de cada variable es la misma en todos los grupos ($\tau^1 = \tau^2 = \tau^3$).

Estas tres pruebas se realizaron de forma anidada. Todos los análisis de estimación de estructuras de covarianzas y análisis multigrupo se llevaron a cabo con el software LISREL 9.2 (Jöreskog y Sörbom, 2015).

El análisis previo de los datos, muestra que las variables utilizadas (indicadores), no siguen una distribución normal y no tienen homogeneidad de varianzas. Mediante análisis de varianza de un factor y el estadístico de Welch, se evaluó si las medias de las variables de las tres localidades son iguales (tabla 4-1). Como se aprecia, las medias de las variables observadas son distintas para las tres localidades, con excepción de la variable formación previa (FORPREV), donde no hay diferencia entre las localidades. Cabe destacar, que los valores medios están por debajo del punto medio de la escala, lo que refleja que, en promedio, los gerentes de los comercios tienen bajos niveles de formación en gestión de negocios.

En cuanto a las necesidades de formación, la localidad de Temuco es la que muestra puntuaciones medias más altas con respecto a las otras dos localidades, seguido de Santa Fe (Tabla 4-1). De modo similar, las puntuaciones medias de la actitud e intención también son superiores en Temuco.

Tabla 4-1. Descriptivos de las variables y test de igualdad de medias (ANOVA)

Variable		Localidad			Total	Significación Welch 5% (*)
		Madrid	Santa Fe	Temuco		
NF1	Media	2,96	3,18	3,63	3,26	0,000
	Desv. Estd.	1,48	1,78	1,60	1,64	
NF2	Media	2,80	2,93	3,43	3,05	0,000
	Desv. Estd.	1,35	1,80	1,63	1,62	
NF3	Media	2,46	2,41	3,08	2,66	0,000
	Desv. Estd.	1,33	1,73	1,63	1,60	
NF4	Media	3,09	2,52	3,79	3,14	0,000
	Desv. Estd.	1,42	1,72	1,51	1,63	
NF5	Media	2,83	2,51	3,43	2,93	0,000
	Desv. Estd.	1,46	1,72	1,62	1,64	
A1	Media	3,88	4,02	4,33	4,07	0,000
	Desv. Estd.	1,31	1,24	1,13	1,24	
A2	Media	3,65	3,89	4,14	3,89	0,000
	Desv. Estd.	1,36	1,31	1,14	1,29	
A3	Media	3,15	3,26	3,88	3,43	0,000
	Desv. Estd.	1,33	1,46	1,24	1,38	
I1	Media	3,78	3,70	3,95	3,81	0,000
	Desv. Estd.	1,24	1,30	1,26	1,27	
I2	Media	2,57	2,77	2,86	2,73	0,015
	Desv. Estd.	1,57	1,47	1,53	1,53	
I3	Media	3,43	3,04	3,48	3,32	0,022
	Desv. Estd.	1,50	1,51	1,45	1,50	
FORPREV	Media	1,68	1,62	1,75	1,68	0,205
	Desv. Estd.	0,89	0,90	1,10	0,97	

(*) Pruebas robustas de igualdad de medias. Estadístico de Welch

4.3.2. Modelo de medida

La tabla 4-2 muestra los valores del coeficiente α de Cronbach para cada una de las tres localidades. De acuerdo con Nunnally y Bernstein (1994), el coeficiente α de Cronbach debe ser superior a 0,7 para que la escala tenga una consistencia interna aceptable, esto se cumple en las tres localidades para los constructos necesidades de formación (NECFORM) y ACTITUD, pero el constructo INTENCION tiene un α de Cronbach ligeramente por debajo de 0,7 en las localidades de Santa Fe y Temuco, aunque es bastante cercano a 0,7 según se aprecia en la tabla 4-2.

Tabla 4-2 Fiabilidad de las escalas, α de Cronbach

Constructo	Localidad		
	Madrid	Santa Fe	Temuco
NECFORM	0,888	0,795	0,823
ACTITUD	0,749	0,712	0,709
INTENCION	0,739	0,691	0,683

Otra condición de fiabilidad de la escala que recomiendan Nunnally y Bernstein (1994) es que la correlación entre los ítems debe ser superior a 0,3. Esto se cumple en las tres localidades o grupos, como se puede verificar en las tablas 4-3, 4-4 y 4-5, donde no hay valores de correlación inferiores a 0,3.

Tabla 4-3. Correlación entre los ítems de la escala de necesidades de formación

		NF1	NF2	NF3	NF4	NF5
Madrid	NF1	1,00	0,73	0,64	0,63	0,53
	NF2	0,73	1,00	0,66	0,70	0,56
	NF3	0,64	0,66	1,00	0,56	0,53
	NF4	0,63	0,70	0,56	1,00	0,60
	NF5	0,53	0,56	0,53	0,60	1,00
Santa Fe	NF1	1,00	0,66	0,37	0,44	0,34
	NF2	0,66	1,00	0,46	0,56	0,38
	NF3	0,37	0,46	1,00	0,36	0,38
	NF4	0,44	0,56	0,36	1,00	0,41
	NF5	0,34	0,38	0,38	0,41	1,00
Temuco	NF1	1,00	0,49	0,47	0,47	0,48
	NF2	0,49	1,00	0,55	0,47	0,43
	NF3	0,47	0,55	1,00	0,49	0,46
	NF4	0,47	0,47	0,49	1,00	0,52
	NF5	0,48	0,43	0,46	0,52	1,00

Tabla 4-4. Correlación entre los ítems de la escala de actitud hacia la formación

		A1	A2	A3
Madrid	A1	1,00	0,70	0,38
	A2	0,70	1,00	0,42
	A3	0,38	0,42	1,00
Santa Fe	A1	1,00	0,63	0,39
	A2	0,63	1,00	0,37
	A3	0,39	0,37	1,00
Temuco	A1	1,00	0,60	0,35
	A2	0,60	1,00	0,41
	A3	0,35	0,41	1,00

Tabla 4-5. Correlación entre los ítems de la escala de intención de asistir a cursos de formación

		I1	I2	I3
Madrid	I1	1,00	0,43	0,45
	I2	0,43	1,00	0,58
	I3	0,45	0,58	1,00
Santa Fe	I1	1,00	0,47	0,29
	I2	0,47	1,00	0,52
	I3	0,29	0,52	1,00
Temuco	I1	1,00	0,40	0,35
	I2	0,40	1,00	0,50
	I3	0,35	0,50	1,00

A continuación se realizó un análisis factorial exploratorio, utilizando el método de extracción de máxima verosimilitud y rotación oblicua, con el fin de observar las cargas factoriales entre las variables observables y las variables latentes del modelo y de este modo validar los constructos planteados. Como se aprecia en la matriz de estructura (tabla 4-6), las variables observables descritas previamente para cada constructo, cargan esencialmente en la correspondiente variable latente, lo que muestra que las variables latentes están correctamente definidas. El valor de 0,84 del estadístico Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) indica que los datos se ajustan muy bien al modelo, aunque la varianza total extraída está en el límite de lo aceptable (50,52%).

Tabla 4-6. Matriz de estructura

Factor	Indicadores										
	NF1	NF2	NF3	NF4	NF5	A1	A2	A3	I1	I2	I3
1	0,74	0,80	0,68	0,72	0,63	0,33	0,33	0,21	0,33	0,31	0,23
2	0,29	0,26	0,27	0,29	0,32	0,79	0,81	0,51	0,44	0,36	0,39
3	0,28	0,23	0,29	0,28	0,27	0,39	0,41	0,37	0,55	0,80	0,65

Método de extracción: Máxima verosimilitud.

Método de rotación: Normalización Oblimin con Kaiser

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin: 0,84

Varianza extraída: 50,52 %

El análisis factorial confirmatorio se realizó de modo independiente para cada grupo (tabla 4-7). Los resultados muestran que existe validez convergente, es decir todas las cargas factoriales son significativas y son mayores a 0,4. Por otra parte, los índices de ajuste para la re-especificación del modelo, recomiendan agregar una covarianza entre

los errores de las variables, probabilidad de asistir a cursos de formación dentro de un año (I2) y probabilidad de recomendar a sus empleados a asistir a cursos de formación en el plazo de un año (I3). De modo similar se procedió con las variables fidelización de clientes y cómo retener clientes (NF4) y técnicas de venta y formación de vendedores (NF5). Se agregaron estas covarianzas ya que tiene sentido lógico la existencia de covarianza entre los errores de las variables mencionadas.

El modelo se ajustó bien a los datos en las tres localidades. El valor de RMSEA es inferior a 0,05 y $p > 0,05$ en todas las localidades (Hu y Bentler, 1999). En la tabla 4-7, se muestran también algunos indicadores adicionales de bondad del ajuste, como la chi-cuadrado normada, que es la razón entre el valor de la chi-cuadrado y los grados de libertad (debe ser inferior a 3), el índice de bondad del ajuste (GFI), el índice de ajuste comparativo (CFI) y el índice ajustado de bondad del ajuste (AGFI). Según Hu y Bentler (1999) todos los índices mencionados deben ser superiores a 0,95, algo que se cumple en las tres localidades.

En la tabla 4-7, se aprecia que existen algunas cargas factoriales un poco bajas, específicamente en la variable A3, “La mejor forma de recibir formación es asistiendo a cursos” que tiene un valor de 0,48 para Santa Fe y de 0,51 en Temuco y en la variable I3 “Probabilidad de recomendar a sus empleados a asistir a cursos de formación en el plazo de un año”, variable que tiene una carga factorial de 0,4 en Santa Fe y de 0,51 en Temuco, lo cual muestra características distintas de los grupos de empresarios o cierta inconsistencia en sus respuestas, aunque esto no es revelado por la matriz de correlaciones (tablas 4-4 y 4-5).

Tabla 4-7. Análisis factorial confirmatorio

	Madrid		Santa Fe		Temuco	
Variables	F-L	V-T	F-L	V-T	F-L	V-T
NF1	0,83	19,42	0,60	11,13	0,70	14,64
NF2	0,87	21,03	0,67	12,22	0,65	13,27
NF3	0,75	16,67	0,65	11,59	0,67	13,70
NF4	0,78	17,74	0,70	12,18	0,72	15,23
NF5	0,65	13,62	0,56	10,56	0,69	14,57
A1	0,66	10,58	0,79	14,79	0,74	14,65
A2	0,65	10,45	0,74	13,96	0,82	16,68
A3	0,61	10,42	0,48	8,75	0,51	9,79
I1	0,73	12,52	0,70	11,80	0,69	12,08
I2	0,60	10,15	0,65	11,04	0,58	9,96
I3	0,62	10,50	0,40	6,39	0,51	8,84
Chi-cuadrado normada	1,32		1,33		1,20	
Valor p	0,08		0,09		0,19	
RMSEA	0,03		0,03		0,02	
GFI	0,98		0,98		0,98	
CFI	0,99		0,99		0,99	
AGFI	0,96		0,96		0,97	
F-L: Cargas factoriales estandarizadas V-T: Valores T						

4.3.3. Modelo estructural

Dado que el modelo se ajusta bien a los datos, es posible realizar la prueba de las hipótesis con un modelo de ecuaciones estructurales.

El modelo matemático está compuesto por un modelo de medida y un modelo estructural.

El modelo de medida para las variables latentes FORPREV, NECFORM ACTITUD e INTENCION está dado por:

$$\begin{bmatrix} y \\ x \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & 0 \\ 0 & 1 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \eta \\ \xi \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \varepsilon \\ \delta \end{bmatrix}$$

Donde

$Y = [A1 \ A2 \ A3 \ I1 \ I2 \ I3]$, $x = [FP \ NF1 \ NF2 \ NF3 \ NF4 \ NF5]$, $\eta = [ACTITUD \ INTENCION]$, $\xi = [FORPREV \ NECFORM]$, $\delta = [\delta_1 \ \delta_2 \ \delta_3 \ \delta_4 \ \delta_5 \ \delta_6]$, $\varepsilon = [\varepsilon_1, \varepsilon_2, \varepsilon_3, \varepsilon_4, \varepsilon_5, \varepsilon_6]$,

$$A_y = \begin{bmatrix} 1 & 0 \\ 0 & 1 \end{bmatrix}$$

y

$$A_x = \begin{bmatrix} \lambda_1 & 0 \\ 0 & \lambda_2 \\ 0 & \lambda_3 \\ 0 & \lambda_4 \\ 0 & \lambda_5 \\ 0 & \lambda_6 \end{bmatrix}$$

Donde $\delta_1, \delta_2, \delta_3, \delta_4, \delta_5, \delta_6, \epsilon_1, \epsilon_2, \epsilon_3, \epsilon_4, \epsilon_5$ y ϵ_6 son las medidas del error, y donde $\lambda_1, \lambda_2, \lambda_3, \lambda_4, \lambda_5$ y λ_6 , son las cargas factoriales (desconocidas).

Modelo estructural

La ecuación del modelo estructural para las variables latentes FORPREV, NECFORM ACTITUD e INTENCION está dado por:

$$\eta = B_\eta + \Gamma\xi + \zeta$$

Donde $\zeta = [\zeta_1 \ \zeta_2]$,

$$B = \begin{bmatrix} 0 & \beta \\ 0 & 0 \end{bmatrix}$$

y

$$\Gamma = \begin{bmatrix} \gamma_1 & \gamma_2 \\ \gamma_3 & \gamma_4 \end{bmatrix}$$

Donde $\beta, \gamma_1, \gamma_2, \gamma_3, \gamma_4$ son los coeficientes de la regresión (desconocidos) y ζ_1 y ζ_2 son los términos del error.

La figura 4-3 muestra los resultados, donde también se aprecia la confirmación de cada una de las hipótesis planteadas. Todas las relaciones presentes en el modelo son significativas ($p < 0,01$), con lo cual el modelo está correctamente especificado. El valor del test estadístico chi-cuadrado, muestra que hay suficiente evidencia para afirmar que

el modelo teórico no tiene un ajuste perfecto (hipótesis nula, RMSEA = 0,00). Sin embargo, el valor estimado de RMSEA = 0,031 indica que el modelo tiene un muy buen ajuste a los datos, ya que el modelo es muy significativo, valor p mayor de 0,99 para RMSEA < 0,05 (Browne y Cudeck, 1993; Hu y Bentler, 1999; Hancock y French, 2013). El resto de los indicadores confirma el resultado (ver Anexo 4 para mayor detalle).

Los indicadores representan bien a las variables latentes (tabla 4-8)⁸, todos los coeficientes de la regresión o cargas factoriales de las variables observadas, son muy significativos para $(1-\alpha) = 0,01$, puesto que los valores t están por sobre 2,5 (Hoyle, 1995).

Tabla 4-8. Matrices Landa Y y Landa X de los coeficientes de la regresión

LANDA-Y		LANDA-X	
INTENCION	ACTITUD	FORPREV	NECFORM
I1	0,760	For_prev	1,000
I2	0,847 (0,060) 14,175	NF1	1,091 (0,046)
I3	0,710 (0,056) 12,777	NF2	23,803 1,184 (0,044)
A1	0,968		26,888
A2	1,032 (0,050) 20,525	NF3	1,171 (0,045)
A3	0,945 (0,076) 12,405	NF4	25,857 1,276 (0,045)
		NF5	28,322 1,089 (0,045)
			24,364

Los resultados muestran que hay una relación entre la actitud hacia la formación y la intención de asistir a cursos de formación en el futuro, de forma que el parámetro $\beta_1 = 0,62$ es muy significativo ($t=9,45$).

La actitud hacia la formación se mide básicamente por la percepción de sus beneficios para el negocio y la mayor satisfacción de clientes. Esto implica que cuanto más

⁸ El primer número es la estimación del parámetro. El valor entre paréntesis es el error estándar y el tercer número es la t de Student, la cual es el valor del parámetro dividido por el error estándar, los parámetros son significativos si $t > \pm 1,96$.

relacionen los propietarios los resultados de la capacitación con un desempeño superior del negocio, mayor será su intención de asistir a cursos de formación.

La relación entre la formación previa y la actitud e intención es positiva y significativa, confirmando, por tanto, los resultados del estudio de Fernández et al. (1999). Así, los pequeños comerciantes que ya han tenido cursos de formación en gestión de negocios tienen una disposición favorable a recibir nuevos cursos de formación. En consecuencia, se puede deducir que los comerciantes con más formación, reconocen en mayor medida el valor de los conocimientos en esta área que los que no tienen formación en gestión de negocios.

Además, el hecho que los comerciantes con bajo nivel de conocimientos tengan una actitud desfavorable es preocupante, ya que aparentemente, no relacionan los conocimientos con un mejor desempeño del negocio y por tanto, no le otorgan valor.

La necesidad de formación es la variable más importante que explica tanto la actitud hacia la formación, como la intención de asistir a cursos formales de capacitación. De este modo, la formación previa (FORPREV) y las necesidades de formación (NECFORM) explican en su conjunto el 45,6% de la varianza de la intención de asistir a cursos de formación (INTENCION) y el 40,5% de la actitud hacia la formación (ACTITUD).

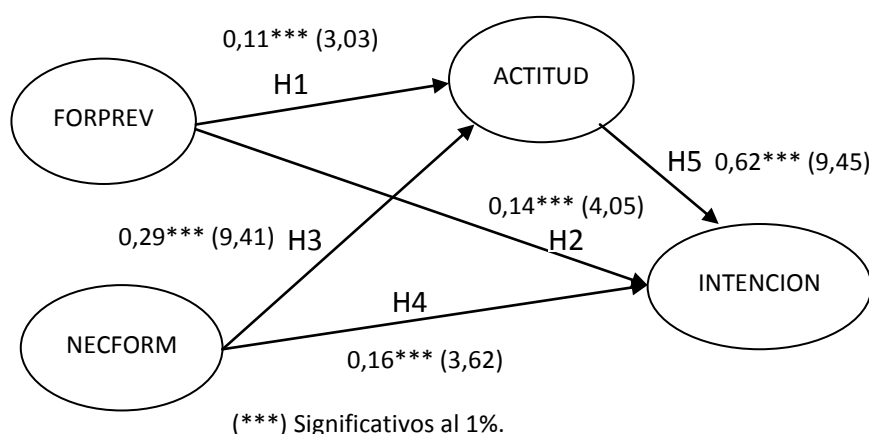


Figura 4-3. Solución del modelo estructural propuesto, coeficientes normalizados de la regresión (β , γ), entre paréntesis los valores T e indicadores de bondad del ajuste.

4.3.4. Análisis multigrupo de la invarianza

El análisis multigrupo de la invarianza permite verificar si el modelo de medida es idéntico para los tres grupos. Como se ha mencionado previamente, las pruebas de invarianza son tres y están anidadas: invarianza de configuración, métrica y escalar (Vanderberg y Lance, 2000). En la invarianza de configuración, las estructuras factoriales son estimadas libremente y por separado para cada grupo, solamente el número de factores es el mismo en cada grupo. En la invarianza métrica se prueba si las cargas factoriales son las mismas en cada grupo y la varianza en los grupos se estima libremente excepto en uno, el cual se fija. En la invarianza escalar, se requiere que el intercepto de cada indicador (variable observada) sea el mismo en todos los grupos, al establecer esta restricción, se pueden estimar libremente las medias de las variables latentes (Morin et al., 2013).

Un primer paso recomendado en el análisis es probar si la estructura planteada tiene un buen ajuste en los tres grupos (Vanderberg y Lance, 2000 y Milfont y Fischer, 2010). El resultado de este análisis se muestra en la tabla 4-7, donde la Chi-cuadrado normada es inferior a 3 para los tres grupos, el valor de RMSA es inferior a 0,05 y los índices de bondad del ajuste, GFI, CFI y AGFI son superiores a 0,95 en las tres localidades, lo cual indica que el modelo se ajusta bien a los datos en las tres localidades (Hu y Bentler, 1999).

El segundo paso (Vanderberg y Lance, 2000 y Milfont y Fischer, 2010) es validar el modelo con un análisis factorial confirmatorio multigrupo, ello implica verificar si la estructura propuesta es idéntica en los tres grupos. Anteriormente ya se probó esto de modo independiente (tabla 4-7) y el modelo tiene un buen ajuste en los tres grupos, por lo cual se debiera esperar que la invarianza de configuración esté soportada. Los resultados de este análisis se presentan en la tabla 4-8 y corresponde al Modelo 0, los indicadores muestran que el modelo tiene un buen ajuste a los datos y por lo tanto la estructura factorial de los constructos es idéntica a través de los grupos y en consecuencia existe invarianza de configuración.

El tercer paso, consiste en probar si se puede sostener la invarianza métrica, lo cual implica verificar si las cargas factoriales son las mismas en los tres grupos, para lo cual se restringe el modelo anterior. Los resultados de esta prueba se muestran en la tabla 4-9 y corresponde al Modelo 1. Como se puede apreciar, el modelo tiene un pobre ajuste a los datos, los valores de los indicadores de bondad del ajuste están por debajo de 0,95 y el valor de RMSA por sobre 0,05. En consecuencia se rechaza la invarianza métrica, lo cual implica que los valores de las cargas factoriales no son idénticos en los tres grupos y no tiene sentido hacer una prueba de la viabilidad de la imposición de esta restricción.

Como no existe invarianza métrica, no tiene sentido verificar la invarianza escalar, pero de igual modo se realizó esta prueba y corresponde al Modelo 2 (tabla 4-9) y como es obvio de esperar, no hay ajuste del modelo.

Los resultados de este análisis señalan que el modelo propuesto es apropiado para explicar la actitud e intención de asistir a cursos de formación, en función de las variables necesidades de formación y formación previa. Sin embargo, los gerentes de los pequeños comercios de las tres localidades no perciben con la misma intensidad las necesidades de formación, la formación previa, la actitud y la intención de asistir a cursos de formación. Esto queda demostrado porque las cargas factoriales de las variables observables de cada constructo no son idénticas en los grupos y por tanto los valores medios de las variables observables tampoco son similares en cada grupo (invarianza métrica y escalar). Ello significa que cada grupo es distinto y que posee características que el modelo no captura. Este resultado podría indicar la no inclusión de variables en el modelo que permitan reflejar las posibles diferencias.

Por consiguiente, aunque con los datos disponibles no es posible intuir cuáles pueden ser estas variables (variables de confusión), se puede concluir que debido a que los grupos pertenecen a localidades de países distintos, es probable que las variables no incluidas sean aquellas que reflejen aspectos económicos de cada país y aspectos culturales, lo que indica una futura línea de investigación.

Tabla 4-9. Prueba de la invarianza

Indicadores	Modelo 0	Modelo 1	Modelo 2
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,042	0,083	0,170
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0,05)	0,913	0,000	0,000
Normed Fit Index (NFI)	0,972	0,909	0,733
Non-Normed Fit Index (NNFI)	0,983	0,934	0,725
Comparative Fit Index (CFI)	0,988	0,931	0,748
Goodness of Fit Index (GFI)	0,983	0,955	0,955
Chi-square	201	658	1.925
Degrees of Freedom for	119	173	151
Chi cuadrado normada	1,69	3,80	12,75
90 Percent Confidence Interval for RMSEA	0,0310 ; 0,0507	0,0762 ; 0,0897	0,163 ; 0,177
Modelo 0: Invarianza de configuración			
Modelo 1: Invarianza métrica (carga de los factores)			
Modelo 2: Invarianza escalar (medias de los factores latentes)			

4.4. Conclusiones

Existe muy poca literatura sobre la gestión de recursos humanos en el pequeño comercio independiente y es por tanto un área que requiere de mayor investigación, más aún si se considera que el pequeño comercio independiente es un sector muy importante en las economías nacionales y locales. Las investigaciones sobre formación en el pequeño comercio independiente en los últimos diez años es prácticamente nula y los pocos estudios que existen en los últimos treinta años, resaltan la importancia de la formación como uno de los elementos habilitantes para que los gerentes-propietarios puedan gestionar con eficacia sus negocios. Estos son los fundamentos más importantes que justifican este capítulo de la tesis, el cual se ha dedicado a profundizar en este tópico, en especial, a determinar los factores que determinan la intención de los gerentes-propietarios a asistir a cursos de formación.

Por ello, como punto de partida, se ha considerado que el modelo de Ajzen (1991) ampliamente conocido y aplicado en las investigaciones sobre el comportamiento del consumidor, resulta apropiado para explicar la intención de asistir a cursos de formación, en el sentido que la intención es precedida por una actitud, favorable, o desfavorable hacia un comportamiento específico. A su vez, la actitud es determinada

por un conjunto de antecedentes, que en nuestro caso, son la formación previamente recibida y el reconocimiento de las necesidades de formación.

De este modo, el interés de los gerentes-propietarios por capacitarse es función de la formación previa (hipótesis 1 y 2), de las necesidades de formación (hipótesis 3 y 4) y de la actitud hacia la formación (hipótesis 5). Tanto la formación previamente recibida como las necesidades de formación se correlacionan de un modo positivo y significativo con la actitud e intención de asistir a cursos de formación.

Además, la mayor formación recibida conduce a una actitud más favorable hacia la futura formación y a una mayor intención de asistir a cursos de formación, lo cual concuerda con los resultados obtenidos por Fernández et al. (1999) en su estudio. Es decir, si se ha asistido a cursos de formación en el pasado y se tiene una evaluación positiva de los mismos, aumenta la probabilidad de asistir a cursos de formación. Sin embargo, para las tres muestras el nivel de formación es bastante bajo, 1,68 en la escala de 1 a 5 puntos, lo que implica haber recibido tan solo un 17% de los cursos en gestión de negocios contemplados en la encuesta.

Por último, en las tres regiones donde se ha realizado la encuesta, la actitud de los pequeños comerciantes hacia la formación es, en general, positiva. De esta forma, los pequeños comerciantes perciben que la formación es necesaria para el mejor desempeño del negocio, que tiene un impacto positivo en la satisfacción de clientes y que es útil asistir a cursos de formación.

Por tanto, las entidades que deseen crear una oferta de formación, deben determinar las necesidades de formación de los gerentes-propietarios y su actitud hacia la formación, así como la formación previa, para crear una oferta atractiva y diseñar los programas de promoción de los cursos.

Esto tiene importantes implicaciones para la gestión tanto de las propias empresas minoristas como de los Organismos Públicos encargados de regular y fomentar la actividad comercial en cada país y una de estas actividades de fomento importante es la de promover la realización de cursos pertinentes para capacitar a los gerentes y a sus empleados, a fin de mejorar los resultados de sus negocios, lo que permitirá

mantenerlos en el tiempo y finalmente, otorgar más y mejor empleo. Lo mismo resulta aplicable a las Cámaras de comercio o asociaciones que agrupan a pequeños comerciantes de cada país. Por ello, en el siguiente apartado de la tesis dedicado a conclusiones se desarrollarán distintas ideas sobre implicaciones en la gestión, relativas a este resultado.

La principal contribución de este estudio respecto a la literatura precedente, es que se lleva a cabo una comparación entre países y se determinan variables explicativas de la actitud de los gerentes-propietarios hacia la formación en gestión. Al comprobarse que cada localidad tiene características particulares, es decir, no hay comportamientos homogéneos, cada programa de apoyo a desarrollar se debe ajustar a la realidad local.

Conclusiones, implicaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación

Conclusiones

El sector de distribución tiene una amplia gama de formatos que van desde las grandes superficies comerciales que concentran en un solo lugar una diversidad de productos, hasta las llamadas tiendas de conveniencia y sistemas automatizados de atención, como máquinas expendedoras de productos o cajas de autoservicio, variedad de formatos que han sido creados para satisfacer las necesidades de clientes muy diversos. Formando parte de esta gama de formatos, está el pequeño comercio independiente, que está compuesto por tiendas de pequeño tamaño, administradas por su(s) propietario(s) y que no forman parte de una red de distribuidores como ocurre con las franquicias. Estas son características que lo identifican y no sólo el tamaño pequeño, pues tanto las franquicias como las grandes cadenas de distribuidores también tienen locales pequeños, llamados tiendas de conveniencia.

Al ser de tamaño pequeño y normalmente atendido por su dueño, el pequeño comercio independiente tiene características únicas en una combinación de atributos funcionales, tales como la cercanía a su grupo de clientes o servir a grupos de clientes con limitaciones para desplazarse y atributos emocionales como el trato personalizado y el estar integrado a una comunidad local. Se considera que los atributos mencionados son clave para competir con las grandes superficies comerciales.

En la introducción a esta tesis se ha puesto de manifiesto el importante papel que desempeñan los pequeños comercios a nivel económico y social en el desarrollo de una comunidad. Precisamente, este papel que juegan los pequeños comercios independientes, justifica que se tengan tan presentes a estas empresas en el desarrollo de las políticas públicas y por parte de las entidades que prestan apoyos de financiación, formación y consultoría (Smith y Sparks, 2000).

El análisis de la literatura ha revelado que son múltiples las áreas de estudio que involucran las investigaciones en el pequeño comercio independiente. Runyan y Droge (2008) analizaron 23 años de investigación sobre el pequeño comercio independiente, clasificaron 134 publicaciones sobre este tipo de empresas y propusieron una clasificación basada en los temas clásicos de gestión de organizaciones, estos sub-

tópicos son: estructura, estrategia, canales, clientela y recursos humanos. Utilizando este mismo esquema de clasificación, para la realización de esta tesis se revisó y clasificó la literatura posterior al período analizado por los mencionados autores, es decir desde 2007 a 2016 (10 años) y se identificaron 93 artículos. Aunque se puede pensar que la producción científica aumentó en los últimos años, no se puede sacar tal conclusión, debido a que en la búsqueda realizada para el período 2006-2016 se incluyó un mayor número de revistas. Si se toman en cuenta únicamente las revistas consideradas por Runyan y Droge (2008), entonces se tienen sólo 33 artículos para el período, lo que arroja un promedio de 3,3 artículos por año y para el período estudiado por Runyan y Droge (2008) es de 5,8 artículos por año.

Para ambos períodos de revisión de la literatura, el tema estrategia es uno de los más importantes al estar expuestos los pequeños distribuidores independientes a una serie de problemas, que pueden ser clasificados como causas externas, la competencia de las grandes superficies comerciales y las crisis económicas. Estos son los problemas clásicos que aborda la gestión estratégica, de aquí la mayor producción científica en esta área de conocimiento.

Sin embargo, también a los pequeños comerciantes les afectan causas internas, que se manifiestan en forma de debilidades, como mayores costes de operación, poca capacidad de gestión, falta de disponibilidad de capital, problemas en abastecimiento, incorporación de técnicas de gestión y problemas de localización (Everett y Watson, 1998; Smith y Sparks, 2000). Estos tipos de problemas son abordados por las técnicas de gestión estratégica, pero más aún por el área de recursos humanos, que es el sub-tópico menos estudiado en la literatura. Sólo cinco artículos han sido clasificados en este sub-tópico en la revisión 2007-2016 y lo que más llama la atención es que sólo uno de los artículos se refiere a formación. En el período analizado por Runyan y Droge (2008) no se encontraron artículos sobre formación en las investigaciones revisadas, aunque en varios de los trabajos se menciona la importancia de la formación para abordar los problemas del pequeño comercio. Cabe señalar que en el periodo analizado por estos autores, si hay artículos sobre formación en la pequeña empresa y en particular en el pequeño comercio independiente, pero están en revistas no incluidas en la base de datos. Como quiera que sea, el tema de formación es clave para que los gerentes-

propietarios de los pequeños comercios puedan desarrollar estrategias efectivas para mantener sus negocios en el tiempo e incluso hacerlos crecer, la adaptación continua a los cambios del medio externo es crucial para la supervivencia de la empresa.

En el análisis de los datos macroeconómicos de las tres localidades consideradas en este estudio, se ha puesto de manifiesto la importancia del comercio en las localidades y en particular el pequeño comercio independiente, el sector Noroeste de Madrid con una población de 288.909 habitantes tiene 3.529 comercios, el Municipio de Santa Fe con una población de 403.097 habitantes tiene 3.904 comercios y el Municipio de Temuco con 287.850 habitantes tiene 3.898 comercios.

Los pequeños comerciantes se enfrentan a una serie de problemas en sus comunidades locales. Por ello, se ha investigado este tema en tres localidades de tres países de habla hispana, que ha permitido hacer comparaciones entre las localidades, características de los gerentes-propietarios y características de los comercios.

El estudio ha mostrado que los principales problemas con los que se enfrentan los comerciantes en estas localidades son la competencia de las grandes superficies, la crisis económica, la presión fiscal, poco apoyo de la administración pública y cambio en los hábitos de compra del cliente. Es importante destacar, que la intensidad con que se perciben estos problemas difiere por localidad. A pesar que los gerentes propietarios no ven dificultades para acceder a formación especializada, sobre el 80% de ellos no ha asistido a cursos formales en gestión de negocios. Por otra parte, manifiestan la necesidad de recibir formación en algunos tópicos tales como plan de negocios y plan de marketing, herramientas para conocer a los clientes, gestión de recursos humanos, fidelización de clientes y como retener clientes, técnicas de venta y formación de vendedores.

Los resultados obtenidos, concuerdan perfectamente con la literatura existente, como por ejemplo los estudios de Hart et al. (2007), Megicks (2007), Stanyon (2004) y Ferreira et al. (2011) que manifiestan que los gerentes propietarios del pequeño comercio deben diseñar y ejecutar estrategias efectivas de negocios, lo que requiere de una debida formación unida a las habilidades provenientes de su experiencia, porque la formación

en gestión se relaciona positivamente con el desempeño del negocio. También afirman los autores mencionados que se requiere capacitar a los empleados en el cuidado del cliente, con conocimiento de los productos, y en particular, realizar énfasis en la atención personalizada de los clientes, porque permite mantener una relación de largo plazo y positivos comentarios de los clientes. Resulta interesante que los gerentes propietarios de los pequeños comercios de las localidades consideradas en esta tesis, reconozcan la necesidad de formación en temas de gestión de negocios, que están ampliamente argumentados en la literatura existente sobre el pequeño comercio independiente. Estos resultados obtenidos son una orientación importante para el diseño de programas de formación enfocados a los pequeños comerciantes independientes.

Otro aspecto relevante en cuanto a formación, que se desprende de la revisión de la literatura, se relaciona con la actitud de los gerentes-propietarios de los pequeños comercios hacia la formación. El estudio de Fernández et al. (1999) muestra que los pequeños comerciantes independientes no tienen una actitud favorable hacia la formación y la probabilidad de asistir a cursos de formación depende de ciertas características del negocio. Por otra parte, Kotey y Folker (2007) señalan que las pequeñas empresas familiares son menos propensas que las no familiares a contratar formadores externos, estructurar sus programas de formación o inscribir a sus empleados en cursos universitarios. Cabe señalar que la mayoría del pequeño comercio se corresponde con la empresa familiar, por lo cual este estudio confirma lo señalado por Fernández et al. (1999). Estos trabajos son los que han orientado el cuarto capítulo de la tesis y los que han permitido formular la pregunta de investigación central del capítulo 4, que consiste en determinar la actitud e intención de los gerentes propietarios hacia la formación.

El modelo planteado por Ajzen (1991) ha permitido elaborar y probar un modelo que explique la intención de asistir a cursos de formación de los gerentes-propietarios de los pequeños comercios. Los resultados muestran que la actitud hacia la formación es el factor más importante que determina la intención de asistir a cursos de formación. Tanto la actitud como la intención de asistir a cursos de formación tienen como antecedentes la formación previa y las necesidades de formación, existiendo en todas

estas variables una relación positiva, es decir mientras mayor sea la formación en gestión de negocios y mayores las necesidades de formación, más positiva es la actitud hacia la formación y mayor la intención de asistir a cursos de formación en el futuro. En general, la actitud de los gerentes-propietarios de los pequeños negocios es positiva, con una media global de 3,8 puntos.

Implicaciones

Los resultados de la investigación tienen claras implicaciones para tres participantes principales. Primero están los gerentes propietarios de los pequeños negocios de distribución, que no sólo deben reconocer la importancia de la formación para el buen desempeño de sus negocios, sino que también deben llevar a cabo acciones para aumentar sus conocimientos y la de sus empleados.

Para los organismos locales, como los ayuntamientos, o aquellas entidades públicas diseñadoras de políticas de fomento de las actividades económicas las implicaciones se refieren, primero a reconocer la importancia del comercio independiente para el bienestar de la comunidad y el empleo local.

Segundo, se deben identificar las dificultades que pueden tener los pequeños comerciantes, en términos de accesibilidad, seguridad, regulaciones, diseño urbano y promoción del comercio local y, lo más importante, diseñar y promover cursos de formación para los pequeños propietarios del comercio independiente.

Tercero, están los organismos de formación y asociaciones de comerciantes, quienes deben en primer lugar detectar las necesidades de los gerentes-propietarios, a fin de crear una oferta atractiva para ellos y que pueda tener implicancia en el desarrollo de sus negocios. De acuerdo con el modelo, cuanto mayor sea la formación previa en gestión de negocios, más positiva será la actitud hacia la formación y la intención de asistir a cursos. No se trata de hacer una selección, sino que de orientar las acciones promocionales de la formación, con características y énfasis distintos para cada grupo objetivo, además de diseñar cursos y contenidos adaptados a las condiciones base de

cada grupo de comerciantes. Esta condición es necesaria pero no suficiente para generar la oferta de formación, porque se debe determinar la actitud hacia la formación del grupo objetivo, ya que de ello también dependerá la intención de asistir a los cursos ofrecidos. Esta actitud puede ser debidamente gestionada si en las actividades de promoción y diseño de los cursos, se enfatiza la importancia de los temas para una mejor gestión del negocio y se resaltan los contenidos de aplicabilidad práctica inmediata a través de un diseño del curso que comprenda los conceptos, técnicas y herramientas de un modo equilibrado.

Limitaciones

Una de las limitaciones de este estudio se relaciona con la búsqueda de la literatura disponible, en términos de tener seguridad sobre si los algoritmos de búsqueda son lo suficientemente efectivos para rescatar de las bases de datos todas las publicaciones científicas usando las palabras clave de búsqueda. Sin embargo, para asegurar la recuperación de todos los estudios, se ejecutó la búsqueda con palabras clave un mínimo de cuarenta veces. Con ese número de repeticiones, nos aseguramos que la búsqueda se ha realizado de forma adecuada. Otro aspecto que puede limitar la búsqueda, es la no inclusión por parte del autor, de las palabras clave utilizadas en la búsqueda, como por el ejemplo el estudio de Hart et al. (2007), que no hace referencia al pequeño comercio independiente, en el título, resumen y palabras clave, sin embargo, la muestra de empresas utilizadas contiene un 48% de pequeño comercio independiente.

Una segunda limitación, se refiere a que los resultados de los análisis son aplicables localmente, es decir en el Noroeste de Madrid, Municipio de Santa Fe y Municipio de Temuco, por lo cual, aunque las muestras sean aleatorias, los resultados deben ser utilizados con cautela.

El instrumento de medida representa una tercera limitación, ya que no están suficientemente validadas las escalas para medir la percepción de problemas del entorno, tanto externo como interno, la escala para medir la actitud hacia la formación y

la escala para medir la intención. Este estudio representa un primer intento y, por lo tanto, requiere más investigación concluyente. Otra limitación de la escala, se relaciona con la capacidad para medir los verdaderos conocimientos que poseen los gerentes-propietarios sobre conceptos, técnicas y herramientas de gestión.

Los aspectos de rendimiento del negocio no quedaron suficientemente precisos en el instrumento de medida, ya que pensando en la dificultad para obtener respuesta, no se incorporaron preguntas como nivel de ingresos o rentabilidad sobre la inversión, que hubiese permitido una mejor comparación, por lo cual futuras investigaciones deberían incorporar estas variables. En el instrumento utilizado sólo se preguntó si los ingresos fueron iguales, superiores o inferiores respecto al año anterior.

Otra limitación del instrumento, se relaciona con la escala para obtener el número de empleados, ya que se utilizó una escala ordinal y lo mejor es utilizar una escala de tipo métrica continua, donde también podría distinguirse entre empleados a tiempo completo y a tiempo parcial. El nivel de rotación y dificultad para contratar personal calificado, también pueden ser variables a considerar en futuras investigaciones.

Futuras líneas de investigación

Por todo lo anterior, un aspecto a mejorar en futuras investigaciones se relaciona con el instrumento de medida. En particular, con la determinación de conocimientos previos, ya que es aconsejable someter a los entrevistados a preguntas específicas sobre el grado en el que su negocio aplica un conjunto de técnicas de gestión ampliamente utilizadas a nivel de gestión empresarial, así como el nivel de conocimiento o capacidad que posee el comerciante sobre cada una de ellas. Para medir los verdaderos conocimientos de los gerentes-propietarios se debería diseñar un instrumento apropiado, más que preguntar si sabe o no sabe o si recibió o no formación en determinadas materias. Ello implicaría someter a los entrevistados a un conjunto de pruebas, debidamente validadas, pero que no tengan la complejidad de un examen.

Otra línea importante es desarrollar y validar una escala más completa para medir la actitud hacia la formación en gestión de negocios y la intención de asistir a cursos de capacitación, que es una de las limitaciones que se mencionó del instrumento utilizado. Por ejemplo existen grupos de entrevistados que tienen una actitud positiva hacia la capacitación, pero baja intención de asistir a cursos de formación. Ello implica que hay otras condiciones que debilitan su capacidad para tomar la decisión de capacitarse.

Un segundo aspecto a incorporar en el instrumento de medida es evaluar la capacidad, preparación y confianza que siente el entrevistado para asistir a cursos de formación. Los resultados obtenidos muestran que las personas con menos formación están menos dispuestas a asistir a cursos de formación, lo que revela que poseen ciertas limitaciones, que deben ser consideradas en futuras investigaciones.

Un tercer aspecto a considerar en futuras investigaciones sobre formación en el pequeño comercio independiente es determinar los factores que influyen en la disposición de los gerentes propietarios para invertir en la formación de sus empleados. La literatura indica que la formación en las pequeñas empresas, se puede dividir en dos grupos, formación en gestión y formación en aspectos técnicos (Nieman y Bennet, 2006, p. 4). En general, los pequeños negocios son producto del auto-empleo, de forma que sus gerentes-propietarios están más interesados en la formación en gestión para ellos mismos, y en la formación técnica para sus empleados. En investigaciones futuras debería distinguirse entre estos dos grupos, así como también incorporar variables que permitan caracterizar a los empleados de los pequeños comercios.

Si consideramos la importancia de los cambios tecnológicos que afectan al sector de la distribución, existe otra línea de investigación, ya que a nivel de pequeño comercio independiente hay pocos estudios, sólo tres en los últimos diez años, dos de ellos descriptivos y uno de dependencia, por lo tanto resulta interesante conocer, primero el tipo de tecnología apropiada para los pequeños comercios y segundo el impacto en la capacidad competitiva de los mismos. Los pocos estudios existentes, uno en Nigeria y dos en México, muestran que la adopción de tecnologías de información y comunicación en los pequeños negocios es muy baja.

La prueba del modelo multigrupo muestra que hay invarianza de configuración. Sin embargo, las cargas factoriales de los constructos y el intercepto de los indicadores no tiene el mismo valor en las tres localidades. Por tanto, el modelo no tiene invarianza métrica ni escalar. Por ello, los tres grupos perciben con distinta intensidad los factores determinantes de la actitud e intención. Las razones de esta diferencia, se puede deber a características propias de cada grupo no consideradas en el modelo, por lo cual si se desea indagar más al respecto se debe estudiar la incorporación de variables de entorno comercial, cultural, económico y de experiencia personal del entrevistado en el mundo de los negocios. Estas variables podrían explicar las diferencias entre las distintas localidades y, por tanto, constituye otra posible línea futura de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Banco Central de Chile (2017). PIB Regional. Chile. Banco Central de Chile. Recuperado de <http://bcentral.cl>.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J., & Wright, P. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–47.
- Baron, S., Harris, D., Leaver & Oldfield, B. (2001). Beyond convenience: The future for independent food and grocery retailers in the UK. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 11(4), 395-414.
- Barrett, R., & Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 307-320.
- Becker, G. (1975). *Human capital: A theoretical analysis with special reference to education*. Columbia University Press, New York.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn-Mills, D., & Walton, R. (1984). *Managing human assets*. The Free Press. New York.
- Beitelspacher, L. S., Richey, R. G., & Reynolds, K. E. (2011). Exploring a new perspective on service efficiency: service culture in retail organizations. *Journal of Services Marketing*, 25(3), 215–228.
- Bent, R., & Freathy, P. (1997). Motivating the employee in the independent retail sector. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 4(3), 201–208.
- Benzing, C., Chu, H. M., & Kara, O. (2009). Entrepreneurs in Turkey: A factor analysis of motivations, success factors, and problems. *Journal of Small Business Management*, 47(1), 58–91.
- Blankson, C., Motwani, J., & Levenburg, N. (2006). Understanding the patterns of market orientation among small businesses. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(6), 572–590.
- Boohene, R., Sheridan, A., & Kotey, B. (2008). Gender, personal values, strategies and small business performance A Ghanaian case study. *Equal Opportunities International*, 27(3), 237–257.

- Borraz, F., Dubra, J., Ferrés, D., & Zipitría, L. (2014). Supermarket entry and the survival of small stores. *Review of Industrial Organization*, 44(1), 73–93.
- Browne, M., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162)
- Bruening, R. A., Strazza, A. K., Nocera, M., Peek-Asa, C., & Casteel, C. (2015). How to engage small retail businesses in workplace violence prevention: perspectives from small businesses and influential organizations. *American Journal of Industrial Medicine*, 58(1), 668–678.
- Byrom, J., Harris, J., & Parker, C. (2000). Training the independent retailer: An audit of training needs, materials and systems. *Journal of European Industrial Training*, 24(7), 366-373.
- Byrom, J., Dominic, M., & Gary, W. (2003). Strategic alternatives for small retail businesses in rural areas. *Management Research News*, 26(7), 33-49.
- Castillo-Manzano, J. I., & López-Valpuesta, L. (2009). Urban retail fabric and the metro: A complex relationship. Lessons from middle-sized Spanish cities. *Cities*, 26(3), 141–147.
- Celine, M. B. (2015). One Person Company (OPC) - The new business format for small retailers in India. *Management*, 20(1), 173–182.
- Chamhuri, N., & Batt, P. J. (2013). Segmentation of Malaysian shoppers by store choice behaviour in their purchase of fresh meat and fresh produce. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(6), 516–528.
- Chandler, G., & McEvoy, G. (2000). Human resource management, TQM, and firm performance in small and medium-sized enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 45–58.
- Chaudhuri, A., & Ligas, M. (2009). Consequences of value in retail markets. *Journal of Retailing*, 85(3), 406–419.
- Chikweche, T. (2015). Independent Retail and Grocery Shops in Zimbabwe: Survival and demise in a crisis and post-crisis era. *Journal of Marketing Channels*, 22(1), 121–136.
- Chung, J. (2014). Does Small Retailer Market orientation matter for long-term oriented relationships with suppliers? *Journal of Small Business Management*, 52(4), 790–807.

- Clarke, D. W., Perry, P., & Denson, H. (2012). The sensory retail environment of small fashion boutiques. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 16(4), 492–510.
- Clarke, I. (2000). Retail power, competition and local consumer choice in the UK grocery sector. *European Journal of Marketing*, 34(8), 975-1002.
- Clarke, I., & Banga, S. (2011). The economic and social role of small stores: A review of UK evidence. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20(2), 209–237.
- Coca-Stefaniak, A., Hallsworth, A., Parker, C., Bainbridge, S., & Yuste, R. (2005). Decline in the British small shop independent retail sector: exploring European parallels. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(1), 357–371.
- Coca-stefaniak, J. A., Parker, C., & Rees, P. (2010). Localization as a marketing strategy for small retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(9), 677–697.
- Coca-stefaniak, J. A., Parker, C., Quin, S., Rinaldi, R., & Byrom, J. (2009). Town centre management models: A European perspective. *Cities*, 26(2), 74–80.
- Coff, R. (2002). Human capital, shared expertise, and the likelihood of impasse on corporate acquisitions. *Journal of Management*, 28(1), 107– 128.
- Collis, C., Berkeley, N., & Fletcher, D. (2000). Retail decline and policy responses in district shopping centres. *Town Planning Review*, 71(2), 149-168.
- Conant, J., & White, J. (1999). Marketing program planning, process benefits, and store performance: An initial study among small retail firms. *Journal of Retailing*, 75(4), 525–541.
- Concejalía de Medio Ambiente, Comercio, I. y E. (2008). *Guía de oportunidades empresariales*. Alcobendas.
- Crabbe, M. J., & Acquah, M. (2016). The determinants of service recovery in the retail industry. A study of micro and small enterprises in Ghana. *African Journal of Economic and Management Studies*, 7(1), 54–74.
- Crook, T., Todd, S., Combs, J., Woehr, D., & Ketchen, D. (2011). Does human capital matter? A Meta-Analysis of the relationship between human capital and firm performance. *American Psychological Association*, 96(3), 443–456.

- D'Angelo, H. D., Ammerman, A., Gordon-Larsen, P., Linnan, L., Lytle, L., & Ribisl, K. M. (2016). Small food store retailers' willingness to implement healthy store strategies in rural North Carolina. *Journal of Community Health*, ND(ND), ND.
- DatosMacro (2017). Producto Interno Bruto, España, Chile Argentina, www.datosmacro.com.
- Davis, C. D., Hills, G. E., & LaForge, R. W. (1985). The marketing/small enterprise paradox: a research agenda. *International Small Business Journal*, 3(3), 31–42.
- Dawson, J. (2013). Retailer activity in shaping food choice. *Food Quality and Preference*, 28(1), 339–347.
- Dessi, C., Ng, W., Floris, M., & Cabras, S. (2014). How small family-owned businesses may compete with retail superstores. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(4), 668–689.
- Dever, E., Sertysesilisik, B., & Rostron, J. (2009). The refurbishment of small-scale retail premises in relation to the Disability Discrimination Act 1995. *Journal of Retail & Leisure Property*, 8(2), 79–90.
- Dobson, P., Waterson, M., & Davies, S. (2003). The patterns and implications of increasing concentration in European food retailing. *Journal of Agricultural Economics*, 54(1), 111–125.
- Dunk, A. Von Der, & Schmidt, M. (2010). Flourishing retail in the post-soviet sphere? Potentials and constraints of small-scale retail activities in rural Kyrgyzstan. *Communist and Post-Communist Studies*, 43(2), 233–243.
- Elizagarate, V. D. E., & Zorrilla, P. (2004). El comercio urbano como factor estratégico para la competitividad entre ciudades. *Distribución y Consumo*, 6(1), 101–111.
- Ellis, B., & Kelley, S. (1992). Competitive advantage in retailing. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 2(4), 381–397.
- Eng, T. (2016). An empirical study of Chinese SME grocery retailers' distribution capabilities. *Supply Chain Management: An International Journal*, 21(15), 63–77.
- Erkip, F., Kizilgün, Ö., & Mugan, G. (2012). The role of retailing in urban sustainability: The Turkish case. *European Urban and Regional Studies*, 0(0), 1–14.
- Erkip, F., Kizilgün, Ö., & Mugan, G. (2014). Retailers' resilience strategies and their impacts on urban spaces in Turkey. *Cities*, 36(1), 112–120.

-
- Everett, J., & Watson, J. (1998). Small business failure and external risk factors. *Small Business Economics*, 11(1), 371–390.
- Faloye, D. O. (2014). The adoption of e-commerce in small businesses: an empirical evidence from retail sector in Nigeria. *Journal of Business and Retail Management Research*, 8(2), 54–65.
- Feinberg, R. M. (2010). Do international shocks affect small wholesalers and retailers? *Review World Economic*, 146(1), 323–338.
- Fernández, M., Sanzo, M., & Trespalacios, J. (1999). Training in small business retailing: testing human capital theory. *Journal of European Industrial Training*, 23(7), 335–352.
- Ferreira, J., Garrido, S., & Fernández, R. (2011). Contribution of Resource-Based View and entrepreneurial orientation on small firm growth. *Cuadernos de Gestión*, 11(1), 95–116.
- Figueroa, E., Hernández, F., González, M., & Arrieta, D. (2013). Comercio electrónico como factor competitivo en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial en el estado de Durango. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 6(3), 29–45.
- Fiore, A. M., Niehm, L. S., Hurst, J. L., Son, J., & Sadachar, A. (2013). Entrepreneurial marketing: Scale validation with small, independently-owned businesses. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 7(4), 63–87.
- Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research*, 25, (2), 186-192.
- Goodman, S., & Remaud, H. (2015). Store choice: How understanding consumer choice of “where” to shop may assist the small retailer. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 23(1), 118–124.
- Griffith, D., Noble, S., & Chen, Q. (2006). The performance implications of entrepreneurial proclivity: A dynamic capabilities approach. *Journal of Retailing*, 82(1) 51–62.
- Grimmer, L., Miles, M. P., & Grimmer, M. (2015). A research note on the effect of entrepreneurial orientation on small retailer performance: a resource-advantage perspective. *International Entrepreneur Management Journal*, 11(1), 409–424.
-

- Groenewald, A. C., Prinsloo, J. J., & Pelser, T. G. (2014). Strategic Marketing Insights For Small Business Meat Retailers. *International Business & Economics Research Journal*, 13(3), 525–538.
- Guidetti, G., & Mazzanti, M. (2007). Firm-level training in local economic systems Complementarities in production and firm innovation strategies. *Journal of Socio-Economics*, 36(1), 875–894.
- Gupta, S., Heng, X., & Sahu, V. (2009). Impact of store size on impulse purchase. *The Icfa University Journal of Marketing Management*, 8(1), 7–22.
- Guy, C., & Duckett, M. (2003). Small retailers in an inner city community: A case study of Adamsdown, Cardiff. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 31(8), 401–408.
- Hallsworth, A.G., & Warnaby, G. (2003). The current position and future role of the small independent retailer: a review of the existing literature and selected bibliography, *Research Report 3, Retail Enterprise Network*, Manchester, unpublished.
- Haltiwanger, J., Jarmin, R., & Krizan, C. J. (2010). Mom-and-Pop meet Big-Box: Complements or substitutes? *Journal of Urban Economics*, 67(1), 116–134.
- Hamister, J. W. (2012). Supply chain management practices in small retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(6), 427–450.
- Hamister, J., & Fortsch, S. (2016). Cumulative impact of category management on small retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7), 680–693.
- Hancock, G., & French, B., (2013). *Power analysis in structural equation modeling*. In *Structural equation modeling: A second course*, G. H. Hancock and R. O. Mueller (editors). Charlotte, NC: Information Age Publishing Inc., pp. 117–159.
- Hart, C., Stachow, G. B., Farrell, A. M., & Reed, G. (2007). Employer perceptions of skills gaps in retail: issues and implications for UK retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(4), 271–288.
- Hastings, T. (2010). *“Small is Beautiful”: The social and economic importance of convenience stores*. Oxford.
- Hastings, T. (2012). Re-asserting a sense of place: the community role of small shops. Working paper, 1–11. Recuperado de <http://www.acs.org.uk>.

- Hastings, T., & Reynolds, J. (2013). Is small social? Understanding the social and economic importance of convenience stores. *Oxford Institute of Retail Management*, 24–27.
- Heider, R., & Moeller, S. (2012). Outlet patronage in on-the-go consumption: An analysis of patronage preference drivers for convenience outlets versus traditional retail outlets. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(3), 313–324.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1989). The forces that trigger training. *Personnel Management*, 20(12), 28-32.
- Heyes, J., & Stuart, M. (1996). Does training matter? Employee experiences and attitudes. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 7-21.
- Hill, R., & Stewart, J. (1999). Investors in People in small organizations: learning to stay the course? *Journal of European Industrial Training*, 23(6), 286-299.
- Hoyle, R. (1995). The structural equation modeling approach: Basic concepts and fundamental issues. In *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications*, R. H. Hoyle (editor). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., pp. 1-15.
- Hu, L., & Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Hughes, D., Stuckey, J. (2011). Investing in skills: Effective work-related learning in SMEs. *Centre for Workplace Skills*. Recuperado de: www.workplaceskills.ca.
- Hutchinson, K., Donnell, L. V., Gilmore, A., & Reide, A. (2015). Loyalty card adoption in SME retailers: the impact upon marketing management. *European Journal of Marketing*, 49(3), 467–490.
- Hwang, J., & Chung, J. (2016). The Roles of Business Ethics in Conflict Management in Small Retailer–Supplier Business Relationships. *Journal of Small Business Management*, 00(00), 1–21.
- Ibrahim, N. Angelidis, J., & Parsa, F. (2008). Strategic management of family businesses: current findings and directions for future research. *International Journal of Management*, 25(1), 95-198.
- Ilbery, B., & Maye, D. (2006). Retailing local food in the Scottish-English borders: A supply chain perspective. *Geoforum*, 37(3), 352-367.

- INDEC (2017a). Encuestas a supermercados. Argentina. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Recuperado de <http://www.indec.gob.ar>.
- INDEC (2017b). Territorio y población. Argentina. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Recuperado de <http://www.indec.gob.ar>.
- INE Chile (2017). Estadísticas, demografía y vitales. Chile. Instituto Nacional de Estadísticas. Recuperado de <http://www.ine.cl>.
- INE España (2017a). Demografía y población. España. Instituto Nacional de Estadísticas. Recuperado de <http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es>.
- INE España (2017b). Empresas. Instituto Nacional de Estadísticas. Recuperado de http://www.ine.es/inebmenu/mnu_empresas.htm.
- INE España (2017c). Cuentas económicas. España. Instituto Nacional de Estadísticas. Recuperado de http://www.ine.es/inebmenu/mnu_cuentas.htm.
- IEM (2017). Colectivo empresarial. España. Instituto de Estadísticas de Madrid. Recuperado de http://www.madrid.org/sita/AccionLlamadaArbolTemas_dwr.icm.
- Jeong, H., & Jin, B. (2015). What explains small - and medium - sized apparel retailers' international market involvement? An application of Uppsala model. *Fashion and Textiles*, 2(21), 2–17.
- Jeong, Y., & Jeong, J. (2016). Effects Of the Sunday shopping restriction In Korea. *Contemporary Economic Policy*, 34(1), 203–215.
- Jones, G. (1994). The changing retail environment in Spain: restructuring in Madrid. *The International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 4(4), 369-392.
- Jöreskog, K. & Sörbom, D. (2015). *LISREL 9.2 SIMPLIS syntax guide*. Lincolnwood: Scientific Software International.
- Kajalo, S., & Lindblom, A. (2015). Market orientation, entrepreneurial orientation and business performance among small retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(7), 580–596.
- Khare, A. (2012). Influence of Culture on Indian Consumers ' preference to shop at small retail stores. *Journal of Global Marketing*, 25(1), 100–111.
- Khare, A. (2013). Retail service quality in small retail sector: the Indian experience. *Facilities*, 31(15), 208–222.

-
- Khare, A. (2014). Consumer-small retailer relationships in Indian retail. *Facilities*, 32(9), 533–553.
- Kirby, D., (1985). Management training for the smaller retailer. *Retail and Distribution Management* 13(5), 42–47.
- Klemz, B. R., Boshoff, C., & Mazibuko, N.-E. (2008). Fighting off the big guys: comparing competitive retail services strategies in industrialized and developing world settings. *Service Business*, 2(2), 127–145.
- Klemz, B., & Boshoff, C. (2001). Environmental and emotional influences on willingness-to-buy in small and large retailers. *European Journal of Marketing*, 35(1), 70–91.
- Knežević, B., Naletina, D., & Damić, M. (2016). The changing structure of retail industry: Case studies on competitive advantage of small companies in Croatia. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(4), 171–187.
- Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(1), 1-18.
- Kokatnur, S. S. (2009). Impact of supermarkets on marketing strategies of small stores. *The IUP Journal of Management Research*, 8(8), 77–90.
- Komakech, M. D. C., & Jackson, S. F. (2016). A study of the role of small ethnic retail grocery stores in urban renewal in a social housing project, Toronto, Canada. *Journal of Urban Health*, 93(3), 414–424.
- Kosiak de Gesualdo, G., Modesto, F., Etchevarría, M. B., & Gesualdo, G. (2014). *Comercio minorista tradicional. desafíos para su profesionalización* (No. 11.01). *Ciencias Económicas /Investigación*. Santa Fe.
- Kotey, B., & Folker, C. (2007). Employee training in SMEs: Effect of size and firm type — family and nonfamily. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 214–238.
- Kotler, P. (2003). *Los 80 Conceptos esenciales de marketing, de la A a la Z*. Pearson, Madrid.
- Lebhar, G. M., & Shaw, W. C. (1963). Chain stores in America, 1859– 1962. New York: Chain Store Publishing Corporation.

- Lee, S.-E., Johnson, K., & Gahring, S. (2008). Small-town consumers' disconfirmation of expectations and satisfaction with local independent retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(2), 143–157.
- Lenartowicz, T., & Balasubramanian, S. (2009). Practices and performance of small retail stores in developing economies. *Journal of International Marketing*, 17(1), 58–90.
- Litz, R. A., & Pollack, J. M. (2015). “ Big Box ” retailers: Market commonality and product mix similarity as antecedents to competitive response. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 436–449.
- Litz, R. A., & Rajaguru, G. (2008). Does small store location matter? A test of three classic theories of retail location. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 21(4), 477–492.
- Loan-Clarke, J., Boocock, G., Smith, A., & Whittaker, J. (1999). Investment in management training and development by small business. *Employee Relations*, 21(3), 296–310.
- Lukic, R. (2014). Analysis of the efficiency of small independent retailers in Serbia. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 7(13), 91–103.
- MacMahon, J., & Murphy, E. (1999). Managerial effectiveness in small enterprises: Implications for HRD. *Journal of European Industrial Training* 23(1), 25–35.
- Maglen, L. (1990), Challenging the human capital orthodoxy: The education-productivity link re-examined, *The Economic Record*, 12(1), 281-94.
- Manikyam, K. R. (2014). Customers' relationship experience in small scale retail stores - a case study. *SUMEDHA Journal of Management*, 3(2), 66–79.
- Manrai, L. A., Manrai, A. K., & Lascu, D. N. (2012). Retailing in the transition economies of Poland and Romania : A comparative analysis. *Journal of Marketing Channels*, 19(1), 272–294.
- Masakure, O., Henson, S., & Cranfield, J. (2009). Performance of microenterprises in Ghana: a resource-based view. *Journal of Small Business an Enterprise Development*, 16(3), 466–484.
- Matchaba-Hove, T. M., & Vambe, A. K. (2014). Entrepreneurial orientation and performance of small businesses in the retail sector in the Eastern Cape Province of South Africa. *Journal of Marketing Management*, 5(2), 12–39.

- Medrano, N., & Olarte-Pascual, C. (2016). An empirical approach to marketing innovation in small and medium retailers: an application to the Spanish sector. *Contemporary Economics*, 10(3), 205–217.
- Megicks, P. (2007). Levels of strategy and performance in UK small retail businesses. *Management Decision*, 45(3), 484–502.
- Megicks, P., & Warnaby, G. (2008). Market orientation and performance in small independent retailers in the UK. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 18(1), 105–119.
- Milfont, T., & Fischer, R. (2010). Testing measurement invariance across groups: Applications in crosscultural research. *International Journal of Psychological Research*, 3(1), 111–121.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(1), 770–791.
- Miller, N. J., Yan, R., & Calamari, S. (2014). Occasionally open, always an experience: limiting store hours. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 42(2), 92–105.
- Mitchell, R., Hutchinson, K., & Bishop, S. (2012). Interpretation of the retail brand: an SME perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(2), 157–175.
- Mohanty, N. (2015). Understanding rural retailer at the base of the fortune pyramid. *Journal of Rural and Industrial Development*, 3(2), 20–23.
- Molina, A., García, J., & Gómez, M. (2011). Elementos clave para el comercio minorista de un destino. *Universia Business Review*, 1(1), 80–99.
- Morin, A., Marsh, H. & Nagengast, B., (2013). Exploratory structural equation modeling. *In Structural equation modeling: A second course*, G. H. Hancock and R. O. Mueller (editors). Charlotte, NC: Information Age Publishing Inc., pp. 395–436.
- Mutebi, A., & Ansari, R. (2008). Small independent merchants and transnational retail encounters on Main Street: Some insights from Bangkok. *Urban Studies*, 45(13), 2689–2714.
- Nanarpuzha, R., & Noronha, E. (2016). Seeking attention: an investigation of salesperson influence strategies used while selling to small retailers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 36(2), 144–159.

- Narayan, D., Kundu, K., & Roy, H. (2016). Constructing a conceptual model of purchase behaviour of village shopkeepers – a study of small rural retailers in Eastern India. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28(1), 1–16.
- Narver, J., & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(1), 20-35.
- Nieman, G., & Bennet A. (2006), *Business Management: A Value Chain Approach*, 2nd ed., Van Schaik Publishers, Pretoria.
- Nonaka, Y., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics innovation*. Oxford University Press, New York.
- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- O'Dwyer, M., & Ryan, E. (2002). Management development -- a model for retail business. *Journal of European Industrial Training*, 26(9), 420-429.
- Orth, U. R., & Green, M. T. (2009). Consumer loyalty to family versus non-family business: The roles of store image, trust and satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(1), 248–259.
- Paddison A., Calderwood E. (2007). Rural retailing: a sector in decline? *International Journal of Retail and Distribution Management*, 35(2), 136-155.
- Paige, R., & Littrell, G. (2002). Craft retailers' criteria for success and associated business strategies. *Journal of Small Business Management*, 40 (4) 314–331.
- Park, M. & Mason, J. (1990). Toward an integrated model of the determinants of business performance. *Research in Marketing*, 10(2), 157-202.
- Parker, C., & Byrom, J. (2000). Towards a healthy high street – Training the independent retailer. *The Manchester Metropolitan University*, Manchester.
- Parker, C., Yuste-Gimenez, R., Coca-Stefaniak, J., & Byrom, J. (2007). Perceptions of the Andalusian independent retail sector. *International Journal of Business and Globalisation*, 1(1), 125-142.
- Paswan, A., Santarriaga, M. D. L. D., & Soto, F. (2010). Small versus large retail stores in an emerging market — Mexico. *Journal of Business Research*, 63(7), 667–672.

- Patton, D., Marlow, S., & Hannon, P. (2000). The relationship between training and small firm performance, research frameworks and lost quests. *International Small Business Journal* 19(1), 11–28.
- Pérez-Cabañero, C., González-Cruz, T., & Cruz-Ros, S. (2012). Do family SME managers value marketing capabilities' contribution to firm performance? *Marketing Intelligence & Planning*, 30(2), 116–142.
- Perrigot, R., Hussain, D., & Windsperger, J. (2015). An investigation into independent small business owners' perception of franchisee relationships. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(8), 693–711.
- Peterson, R., Kozmetsky, G. & Ridgway, N. (1983). Perceived Causes of Small Business Failures: A Research Note. *American Journal of Small Business*, 8(1), 15–19.
- Phillips, M., & Swaffin-Smith, C. (2004). Market towns – victims of market forces? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(11), 557–568.
- Plooy, A. T., Jager, J. W. De, & Zyl, D. Van. (2012). Drivers of perceived service quality in selected informal grocery retail stores in Gauteng , South Africa. *Southern African Business Review*, 16(1), 94–121.
- Poole, R., Clarke, G., & Clarke, D. (2002). Growth, concentration and regulation in European food retailing. *European Urban and Regional Studies*. 9(2), 167–186.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. Free Press. New York.
- Praharsi, Y., Wee, H., Sukwadi, R., & Padilan, M. V. (2014). Small-independent retailers vs . organized retailers: An empirical study in Indonesian economics of service industries. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(2), 108–117.
- Rajaguru, R., & JekanyikaMatanda, M. (2011). Functional attributes and shopping value: Supermarket vs local market. *International Journal of Global Business*, 4(2), 15–27.
- Ramakrishnan, K. (2010). The competitive response of small, independent retailers to organized retail: Study in an emerging economy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(4), 251–258.
- Reid, R., & Harris, R. (2002). The determinants of training in SMEs in Northern Ireland, *Education and Training*, 44(8), 443–450.
- Reutterer, T., & Teller, C. (2009). Store format choice and shopping trip types. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(8), 695–710.

- Ríos, M. (2014). Análisis de la preparación tecnológica en las pymes. *Revista Internacional Administración Y Finanzas*, 7(7), 1–20.
- Robinson, R.B., & Pearce, J.A. (1988). Planned patterns of strategic behaviour and their relationship to business-unit performance. *Strategic Management Journal*, 9 (1), 43–60.
- Robinson, R., Logan, J., & Salem, M. (1986). Strategy versus operational planning in small retail firms. *American Journal of Small Business*, 10(4), 7-16.
- Rodrigues, J., & Silveira, R. (2014). Operations in the context of urban mobility: Evaluating the Performance of the Deliveries to Small Retailers. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 7(2), 26–36.
- Rojas-Méndez, J., Kara, A., & Spillan, J. (2006). Market orientation in the Chilean small business context: An empirical study. *Journal of Global Marketing*, 19(3), 93–132.
- Romero, I., & Martínez-Román, J. A. (2012). Self-employment and innovation. Exploring the determinants of innovative behavior in small businesses. *Research Policy*, 41(1), 178–189.
- Runyan, R. C., & Droge, C. (2008). A categorization of small retailer research streams: What does it portend for future research? *Journal of Retailing*, 84(1), 77–94.
- Santa-Fe, G. de la C. (2016). *Santa Fe Cómo vamos 2015*. Santa Fe. Recuperado de <http://santafeciudad.gov.ar>.
- Santa-Fe (2017). Datos estadísticos de la provincia de Santa Fe. Argentina. Recuperado de <http://www.santafe.gob.ar>.
- Santos-Requejo, L., & González-Benito, O. (2001). Economic success factors in Spanish small retail businesses. An analysis based on sector-relative definitions. *Small Business Economics*, 15(1), 209–222.
- Sarkar, D. N., Kundu, K., & Chaudhuri, H. R. (2016). Developing a conceptual model of small independent retailers in developing economies: The roles of embeddedness and subsistence markets. *Academy of Marketing Science*, 6(1), 176–193.
- SBA (2016). Guide to SBA's definitions of small Business. Recuperado de <http://www.sba.gov>.

- Schipmann, C., & Qaim, M. (2011). Modern food retailers and traditional markets in developing countries: Comparing quality, prices, and competition strategies in Thailand. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 33(3), 345–362.
- Selvadurai, S., Er, A. C., Lyndon, N., Buang, A., Fuad, M. J. M., Habibah, A., Hussein, M. (2013). Small-scale retailers in an island town. *Asian Social Science*, 9(14), 86–97.
- Shaikh, A., & Gandhi, A. (2016). Small retailer's new product acceptance in emerging market: A grounded theory approach. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 28(2), 547–564.
- Sharkey, J. R., Dean, W. R., & Nalty, C. (2012). Convenience stores and the marketing of foods and beverages through product assortment. *American Journal of Preventive Medicine*, 43(3), 109–115.
- Shaw, J., Park, T.-Y., & Kim, E. (2013). A Resource-Based Perspective on human capital losses, HRM investment, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 34(1), 572–589.
- SII (2017). Estadísticas de empresas por rubro económico. Chile. Servicio de Impuestos Internos. Recuperado de <http://www.sii.cl>.
- Smith, A., & Hayton, G. (1999). What drives enterprise training? Evidence from Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 10(4), 252–272.
- Smith, A., & Sparks, L. (2000). The role and function of the independent small shop: The situation in Scotland. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 10(2), 205–226.
- Smith, A., & Sparks, L. (2009). The impact of an entrepreneurship education. *AGSE*, 681–694.
- Spillan, J. E., Li, X., Totten, J. W., & Mayolo, C. A. De. (2009). An exploratory analysis of market orientation of small and medium-sized businesses (SMEs) in Peru. *Panorama Socioeconomico*, 27(39), 136–149.
- Stanyon, Jack. (2004). Challenges of the future: The rebirth of small independent retail in America. *Illinois Retail Merchants Association*. 1-62. Recuperado de <http://www.retail-revival.com>.
- Stapp, T. (2010). The recession is driving more mom-and-pop businesses to transform into franchises. *Entrepreneur*, 91–96.

- Storey, D. (2002). Education, training and development policies and practices in medium-sized companies in the UK: Do they really influence firm performance? *The International Journal of Management Science*, 30(1), 249–264.
- Strober, M. (1990). Human capital theory: Implications for HR managers. *Industrial Relations*, 29(2), 214-239.
- Sum, V. (2011). Integrating training in business strategies means greater impact of training on the firm's competitiveness. *Research in Business and Economics Journal*, 97(1), 1–19.
- Sum, V., & Chorlian, J. (2014). Training and the firm's competitiveness. *Economics Management and Financial Market*, 9(2), 11–26.
- Tajeddini, K., Elg, U., & Trueman, M. (2013). Efficiency and effectiveness of small retailers: The role of customer and entrepreneurial orientation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(1), 453–462.
- Ting, J., & Freathy, P. (2011). Consumer decision making and store patronage behaviour in Traditional Chinese Medicine (TCM) halls in Singapore. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(1), 285–292.
- Toma, A. (2014). Marketing Strategies: Small retailers against big retailers. *Valahian Journal of Economic Studies*, 5(1), 89–95.
- Unger, J., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 341-358
- Vanderberg, R., & Lance, C. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods*, 3(1), 4-70.
- Velayudhan, S. K. (2014). Outshopping in rural periodic markets: a retailing opportunity. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 42(2), 151–167.
- Verhees, F., & Meulenbergh, M. (2004). Innovativeness, product innovation, and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134-154.
- Vias, A. (2004). Bigger stores, more stores, or no stores: Paths of retail restructuring in rural America. *Journal of Rural Studies*, 20(1), 303–318.

- Vuuren, J. Van, & Botha, M. (2010). The practical application of an entrepreneurial performance training model in South Africa. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(4), 607–625.
- Watkins, M. (2014). The Rise of the Modern Convenience Store in Europe. Recuperado de <http://www.nielsen.com>.
- Westhead, P., & Storey, D. (1996). Management training and small firm performance: Why the link is weak. *International Small Business Journal*, 14(4), 13–25.
- Zhang, J. (2015). Research on Operating Performance of Small-Sized Retailers—Case Study of City S Market. *Open Journal of Business and Management*, 3(1), 228–234.

ANEXOS

Anexo I: Revistas utilizadas en la tesis

Las revistas que consideraron Runyan y Droge (2008) fueron:

- *Journal of Small Business Management*
- *International Journal of Retail and Distribution Management*
- *Journal of Retailing, Journal of Retailing and Consumer Services*
- *International Review of Retail*
- *Distribution and Consumer Research*
- *Journal of Business Research*
- *Journal of Business Venturing*
- *Journal of Personal Selling and Sales Management*
- *Management Science*
- *Journal of Advertising Research*
- *Journal of the Academy of Marketing Science*
- *Marketing Science*.

En la búsqueda realizada en la presente tesis, entre 2007 a 2016, se consideraron las mismas revistas mencionadas, pero se incorporaron otras 57 publicaciones:

- *Academy of Marketing Science*
- *African Journal of Economic and Management Studies*
- *American Journal of Industrial Medicine*
- *American Journal of Preventive Medicine*
- *Applied Economic Perspectives and Policy*
- *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*
- *Asian Social Science*
- *Cities*
- *Communist and Post-Communist Studies*
- *Contemporary Economic Policy*
- *Contemporary Economics*
- *Entrepreneur*
- *Entrepreneurial Business and Economics Review*
- *Equal Opportunities International*
- *Eurasian Journal of Business and Economics*
- *European Journal of Marketing*
- *European Urban and Regional Studies*
- *Facilities*
- *Fashion and Textile*
- *International Business & Economics Research Journal*
- *International Entrepreneur Management Journal*
- *International Journal of Global Business*
- *International Journal of Business and Globalisation*
- *Journal of Business and Retail Management Research*

- *Journal of Community Health*
- *Journal of Fashion Marketing and Management*
- *Journal of Global Marketing*
- *Journal of International Marketing*
- *Journal of Marketing Channels*
- *Journal of Marketing Development and Competitiveness*
- *Journal of Marketing Management*
- *Journal of Operations and Supply Chain Management*
- *Journal of Retail & Leisure Property*
- *Journal of Rural and Industrial Development*
- *Journal of Services Marketing*
- *Journal of Small Business and Enterprise Development*
- *Journal of Small Business and Entrepreneurship*
- *Journal of Small Business Management*
- *Journal of Urban Economics*
- *Journal of Urban Health*
- *Management Decision*
- *Open Journal of Business and Management*
- *Oxford institute*
- *Panorama Socioeconómico*
- *Research Policy*
- *Review of Industrial Organization*
- *Review World Economic*
- *Revista Internacional Administración & Finanzas*
- *Service Business*
- *Southern African Business Review*
- *SUMEDHA Journal of Management*
- *Supply Chain Management: An International Journal*
- *The Icfai University Journal of Marketing Management*
- *The IUP Journal of Management Research*
- *Universia Business Review*
- *Urban Studies*
- *Valahian Journal of Economic Studies.*

Anexo II: Entrevistas a informantes clave de las tres localidades

Ficha técnica de las entrevistas (Global)

TÉCNICA	Entrevista en profundidad
ENTREVISTADOS	Informantes clave de las asociaciones u organismos públicos y/o privados responsables del comercio minorista tradicional en cada zona/municipio
NUMERO DE ENTREVISTAS	TOTAL: UAM: 4 entrevistas UFRO: 2 entrevistas U.N. LITORAL: 4 entrevistas
DURACIÓN DE ENTREVISTA	Una hora y media (aproximadamente)
LUGAR DE REALIZACIÓN	Sede de las asociaciones/instituciones
FECHAS DE REALIZACIÓN	Septiembre-Octubre 2012

GUION ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD ASOCIACIONES

<p>OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. INFORMAR SOBRE NUESTRO ESTUDIO 2. SOLICITAR COLABORACIÓN 3. OFRECER NUESTROS RESULTADOS Y POSIBILIDADES DE COOPERACIÓN CONJUNTA
--

ENTREVISTADOR:

FECHA TRABAJO CAMPO:

COMIENZA GRABACIÓN

<ul style="list-style-type: none"> • CONFIRMAR DATOS 	<ul style="list-style-type: none"> - NOMBRE COMPLETO ASOCIACIÓN - ZONA/ÁREA - NUM. ASOCIADOS - DIRECCIÓN - WEB - CARGO Y NOMBRE RESPONSABLE / MAIL –TEL. CONTACTO
---	---

ASOCIACIÓN

CONSULTAR PRIMERO PÁGINA WEB PARA OBTENER ALGUNO DE ESTOS DATOS E IR INFORMADO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿PUEDE DESCRIBIR QUIEN CONFORMA LA ASOCIACIÓN, OBJETIVOS, COMO SON SUS ORGANOS DE GOBIERNO, COMO SE FINANCIAN, CON QUE INSTITUCIONES COLABORAN (Si está en la web saltar este punto. Es a modo de introducción) 2. PRIMERA PETICIÓN: ¿PUEDEN FACILITARNOS FUENTES SECUNDARIAS (ESTADÍSTICAS O INVESTIGACIONES ANTERIORES) SOBRE EL TEMA OBJETO DE ESTUDIO (COMERCIO MINORISTA Y FORMACIÓN). 3. DESCRIBIR EL PERFIL DE LOS ASOCIADOS (DISTINTOS GRUPOS POR COMPORTAMIENTO, MAS ACTIVO, MAS COLABORATIVO, ¿QUÉ CARACTERISTICAS DEFINEN A UN ASOCIADO MAS ACTIVO Y COLABORATIVO?) 	

ENTORNO

<ul style="list-style-type: none"> • CAMBIOS DE TENDENCIAS Y HÁBITOS EN EL CONSUMIDOR 	<ul style="list-style-type: none"> - CÓMO AFECTAN A LA GESTION DEL COMERCIO MINORISTA TRADICIONAL (DEJAR HABLAR Y SI NO SE MENCIONA O NO SABE A QUE SE REFIERE PJ. NUEVOS HÁBITOS DE CONSUMO, NUEVOS SEGMENTOS DE MERCADO (JÓVENES, MAYORES, INMIGRANTES), MAYOR NIVEL DE EDUCACIÓN, INCOPORACION MUJER TRABAJO) - MAYOR/MENOR NIVEL ADQUISIVO
<ul style="list-style-type: none"> • REGULACION ACTIVIDAD MINORISTA 	<ul style="list-style-type: none"> - HORARIOS - APERTURA DIAS FESTIVOS - OTROS

<ul style="list-style-type: none"> SITUACIÓN DEL COMERCIO MINORISTA EN LA CIUDAD 	<ul style="list-style-type: none"> - EVOLUCIÓN ECONÓMICA EN LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS.
---	--

COMERCIO MINORISTA TRADICIONAL EN GENERAL

<ul style="list-style-type: none"> TIPOLOGÍA DE COMERCIOS DEL MUNICIPIO (SI PUEDE SER A NIVEL GENERAL Y POSTERIORMENTE DE ÁREA COMERCIAL. DESCRIPCIÓN DE LA ÁREAS) 	<ul style="list-style-type: none"> - CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS RESPETO A OTROS MUNICIPIOS LIMÍTROFES - DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS - ACCESOS - COMPETENCIA GRANDES SUPERFICIES Y CADENAS - CÓMO RESULTA EL IMPACTO DE NUEVAS IMPLANTACIONES DE GRANDES SUPERFICIES Y CADENAS
<ul style="list-style-type: none"> COMERCIO MINORISTA TRADICIONAL EN LA ZONA: PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA 	<ul style="list-style-type: none"> - VENTAJAS COMPETITIVAS - PUNTOS FUERTES - CARENCIAS Y ÁREAS DE MEJORA

FORMACIÓN

<p>PROGRAMAS ESPECÍFICOS PARA COMERCIANTES</p> <p>¿Qué beneficios ligados a la información tienen los asociados?: boletín informativo periódico, ventajas en la matriculación de determinados cursos....</p>	<p>DESCRIBIR Y VALORAR ¿Qué FORMACIÓN RECIBEN LOS COMERCIANTES?</p> <ul style="list-style-type: none"> - DE SU ASOCIACIÓN - DE CÁMARAS - DE UNIVERSIDADES - DE OTROS ¿Cuáles?

<p>¿La formación que la asociación pone a disposición de sus asociados, es abierta a otros no-asociados? ¿Qué formación es abierta a todos y cuál no?</p>	<p>ENUMERAR O APORTAR DATOS SOBRE PROGRAMAS ESPECÍFICOS E INDICADORES DE NUMERO DE ALUMNOS, INVERSIÓN, NIVEL DE SATISFACCIÓN</p>
<ul style="list-style-type: none"> VALORAR SU PARTICIPACIÓN, COMPROMISO Y NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LOS CURSOS 	<p>¿Qué tipos de comerciantes (sectores, tipología de tienda, características de género, edad) son más activos en la participación en cursos de formación? ¿Coinciden con los comerciantes más activos en la asociación?</p>
<ul style="list-style-type: none"> TIPO DE FORMACION ESPECÍFICA QUE NECESITAN ACTUALMENTE LOS COMERCIANTES 	<p>DEJAR LA RESPUESTA LIBRE. NO SUGERIR. UNA VEZ RESPONDA PREGUNTAR:</p> <p>¿SE LE OCURRE ALGÚN TIPO DE FORMACIÓN (MÁS NOVEDOSA) QUE SEA ESPECIALMENTE NECESARIA PARA LOS COMERCIANTES? NO NECESARIAMENTE UN ÁREA FUNCIONAL O INTERNET SINO LO QUE MÁS PUEDAN ESTAR NECESITANDO Y QUE NO SE CONTEMPLA EN LOS DISTINTOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN</p>
<ul style="list-style-type: none"> COMUNICACIÓN Y COLABORACIÓN 	<ul style="list-style-type: none"> - TIPO DE COMUNICACIÓN QUE SE REALIZA DE LOS CURSOS - APOYOS – COLABORACIÓN CON OTRAS ENTIDADES
<ul style="list-style-type: none"> CRITERIOS DE EVALUACIÓN A LA HORA DE ELEGIR CURSO: ¿CUÁL SON LOS ASPECTOS MÁS IMPORTANTES PARA 	<p>NO SUGERIR</p>

<p>UN COMERCIANTE A LA HORA DE ELEGIR UN CURSO/PROGRAMA DE FORMACIÓN CONCRETO PARA ÉL O PARA SUS EMPLEADOS?</p>	<p>SI NO SALE NADA MENCIONAR ALGUNO DE ESTOS ASPECTOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - TEMÁTICA - INSTITUCIÓN QUE DA LA FORMACIÓN (PROFESIONAL, ACADÉMICA) - HORARIOS-COMPATIBILIDAD TIPO DE CURSO (ON LINE) - LOCALIZACIÓN - PRECIO/SUBVENCION/GRATUITO
<ul style="list-style-type: none"> • TECNOLOGÍA QUE UTILIZAN LOS COMERCIANTES (¿ESTAN PREPARADOS PARA RECIBIR FORMACIÓN A DISTANCIA VIA INTERNET) 	<p>NOCIONES DE INFORMATICA</p> <p>SOFTWARES PROPIOS</p> <p>PAGINAS WEB PROPIAS</p> <p>CURSOS ON LINE/BLENDED LEARNING</p>
<ul style="list-style-type: none"> • COOPERACIÓN 	<p>¿VALORAN LOS COMERCIANTES QUE SE COMPARTA EL CURSO CON OTRAS PERSONAS, LOS CONOCIMIENTOS QUE PUEDEN COMPARTIR, LAS COLABORACIONES QUE PUEDEN SURGIR A PARTIR DE LA REALIZACIÓN DEL CURSO?</p> <p>ALGUN EJEMPLO EN ESTE SENTIDO</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ¿CÓMO CREE QUE VALORARÍAN/VALORAN LOS COMERCIANTES LA FORMACIÓN QUE LES PUEDE OFRECER LA UNIVERSIDAD? 	<p>VENTAJAS E INCONVENIENTES</p>

PARA FINALIZAR...

- SE LES OFRECERÁ PARTICIPAR EN UN EVENTO CONJUNTO EN LA UNIVERSIDAD JUNTO CON CÁMARAS Y AYUNTAMIENTOS

FIN DE GRABACIÓN

Anexo III: Encuesta



Nº:				
-----	--	--	--	--

En la Universidad Autónoma de Madrid estamos realizando una encuesta acerca de la formación académico-profesional en el comercio minorista de la zona Norte de Madrid. Le agradeceríamos que nos dedicara unos instantes para contribuir a su realización. Su colaboración es muy importante para nosotros. Por supuesto, los datos se tratarán a nivel confidencial y de forma global, sin que se utilicen para otros fines diferentes al arriba indicado. Le agradecemos enormemente su esfuerzo y su colaboración.

Mónica Gómez (monica.gomez@uam.es).

Profesora Titular. Facultad de CC. Económicas UAM. Directora Proyecto CEAL
"Identificación necesidades de comercio minorista tradicional"

ENCUESTADOR: Indicar el establecimiento donde está realizando su encuesta.

NOMBRE

TIENDA _____

DIRECCIÓN:

CÓDIGO POSTAL _____ POBLACIÓN

Actividad del comercio (ENCUESTADOR VER CÓDIGOS ACTIVIDADES Y ANOTAR) CÓDIGO (1)
(2) (3) (4) (5) (6) (7)

GÉNERO	ESTUDIOS	EDAD
(1) Mujer	(1) Primaria/Primaria Incompleta	(1) Menos de 25
(2) Hombre	(2) Primaria completa/ Secundaria Incompleta	(2) Entre 25 y 35 años
	(3) Secundaria completa/ Universitaria Incompleta	(3) Entre 36 y 45 años
	(4) Universitaria Completa	(4) Entre 46 y 55 años
		(5) Más de 55 años

1. ¿Es usted el dueño o el encargado de la tienda? (Marque con una X la respuesta)	Dueño	Encargado
---	-------	-----------

2. ¿Cuántos años lleva abierta esta tienda?	3. ¿Podría indicarme cuántas personas trabajan en este comercio? Indique a su vez cuántos son miembros de su familia y cuántos son empleados.		
(1) Menos de un año		Miembro familia	Empleado
(2) Entre 1 y 5 años	1 persona (yo mismo)		
(3) Entre 5 y 10 años	2 personas		
(4) Más de 10 años	Entre 3 y 5 personas		
	Más de 6 personas		

4. ¿Pertenece a alguna asociación de empresarios o comerciantes?	5. ¿En qué actividades de la(s) asociación(es) ha participado su empresa en el último año?	
(1) Si (Pase a la pregunta 5)	(1) Cursos	(4) Ferias
(2) No (Pase a la pregunta 6)	(2) Bolsa empleo	(5) Exposiciones
Especifique cuál o cuáles:	(3) Página web	(6) Otras (Especifique cuales)

6. Superficie de la tienda (m2) (todo el local incluyendo almacenes)	7. ¿Cómo han sido sus ingresos en el último año?
(1) Hasta 40 m2	(1) Han bajado respecto a 2010
(2) Entre 41 – 80 m2	(2) Han subido respecto a 2010
(3) Entre 81 – 120 m2	(3) Han sido más o menos iguales a 2010
(4) Entre 121 – 400 m2	
(5) Más de 400 m2	

8. Indique el grado de importancia que tienen para usted los siguientes posibles problemas para su negocio (1 = Nada importante, 2 = Poco importante, 3 = Indiferente, 4 = Importante y 5 = Muy importante).

	1 NADA IMPORTANTE	2 POCO IMPORTANTE	3 INDIFERENTE	4 IMPORTANTE	5 MUY IMPORTANTE
1. Demasiados establecimientos para la demanda existente	1	2	3	4	5
2. Competencia de las grandes superficies y cadenas	1	2	3	4	5
3. Crisis económica	1	2	3	4	5
4. Dificultades para acceder a formación especializada	1	2	3	4	5
5. Falta de formación de los empleados	1	2	3	4	5
6. Individualismo (bajo nivel de asociacionismo entre los comercios de la zona)	1	2	3	4	5
7. Presión fiscal	1	2	3	4	5
8. Poco apoyo de la Administración Pública (créditos, subvenciones)	1	2	3	4	5
9. Cambio en los hábitos del cliente (menor tiempo de compra, compra en otros formatos, compra on-line...)	1	2	3	4	5
10. Falta de información sobre los gustos y costumbres de los clientes	1	2	3	4	5
11. Ley de horarios en mi Comunidad Autónoma	1	2	3	4	5

9. ¿Ha realizado usted algún curso de formación en el último año?

Sí (1)	Indique cuál o cuáles (nombre del curso)	Quién lo organizó	Dónde se impartió
No (2)	¿Porqué?	(1) Por falta de tiempo	
		(2) No había ninguno interesante	
		(3) Eran muy caros	
		(4) Se impartían muy lejos	
		(5) Otras (Especificar)	

10. SÓLO SI TIENE EMPLEADOS ¿Han realizado los empleados del establecimiento algún curso de formación en el último año?			
Si (1)	Indique cuál o cuáles (nombre del curso)	Quién los organizó	Dónde se impartió

11. ¿Qué horario considera usted que sería más adecuado para realizar los cursos de formación destinados a los comerciantes?			12. ¿Qué franja horaria preferiría? Marque con una X su preferencia.			
	En horario de trabajo	Fuera del horario de trabajo		8:00-10:00	10:00-12:00	12:00-14:00
DURANTE LA SEMANA				14:00-16:00	16:00-18:00	18:00-20:00
FIN SEMANA				20:00-22:00		

13. ¿Dónde obtiene normalmente la información sobre los cursos? (Indicar con una X)	
1. Medios de comunicación (prensa, etc.)	
2. Se la envían los respectivos centros que la imparten	
3. Se la envía el ayuntamiento	
4. Se la envía alguna asociación a la que usted pertenece	
5. La tiene que buscar usted mismo	
6. Me lo comentan otros comerciantes	
7. Otros (especificar)	

14. Ordene por importancia los siguientes aspectos relativos a los cursos de formación presenciales siendo 1 el aspecto más importante y 7 el menos importante:		
1	Contenidos del curso	
2.-	Material didáctico y presentaciones	
3.-	Capacidad y Experiencia de los profesores	
4.-	Clases teórico-prácticas	
5.-	Utilización de internet para complementar lo que se explicó en clase	
6.-	Programación de días y horarios	
7.-	Instalaciones	

15. De los siguientes tipos de cursos indique en una escala de 1 a 5 su importancia para la actividad comercial, los conocimientos que usted dispone, la necesidad de formación que entiende usted que tiene y si ha recibido formación sobre estos cursos:		
CURSOS	RECIBIÓ FORMACIÓN (1= Sí; 2= No)	NECESIDAD FORMACIÓN (1= Ninguna 5= Muy Necesaria)
1. Plan de negocio y plan de marketing		
2. Herramientas para conocer a sus clientes		
3. Gestión de recursos humanos		
4. Atención al cliente y calidad de servicio		
5. Fidelización del cliente y cómo retener clientes		
6. Prevención de riesgos laborales		
7. Idiomas		
8. Técnicas de venta y formación de vendedores		
9. Legislación y normativa		
10. Escaparatismo		
11. Logística y gestión de almacén		
12. Técnicas de comunicación con proveedores, clientes o administración		
13. Nuevas tecnologías: internet, ofimática y redes sociales		
14. Cursos técnicos (contabilidad, fiscalidad, financiación, comercio exterior...)		
<u>OTROS</u>		
15.		
16.		
17.		

16. Asistir a cursos de formación es para usted una práctica:

Nada interesante	1	2	3	4	5	Muy interesante
------------------	---	---	---	---	---	-----------------

17. Indique por favor su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones (1= Totalmente en desacuerdo, 5: Totalmente de acuerdo TA).

1. Hay demasiados cursos de formación gratuitos	1	2	3	4	5
2. Acudir a cursos de formación me supone perder tiempo	1	2	3	4	5
3. La formación es necesaria para el desarrollo del negocio	1	2	3	4	5
4. Creo que la formación repercute en una mayor satisfacción de los clientes	1	2	3	4	5
5. La mejor forma de recibir formación es asistiendo a cursos	1	2	3	4	5
6. Es preferible que la formación del personal de comercio se haga en los locales de las asociaciones de empresas o de comerciantes de mi localidad	1	2	3	4	5
7. La formación del personal del comercio debería hacerse:					
a. Mediante cursos cortos, pero intensivos (semanas)	1	2	3	4	5
b. Cursos más extensivos (pocas horas semanales aunque se alarguen meses)	1	2	3	4	5
c. Cursos en períodos anuales, de acuerdo con determinadas condiciones del comercio (menor intensidad comercial)	1	2	3	4	5
d. Cursos a distancia con alguna hora dedicada a reuniones, seminarios o jornadas monográficas	1	2	3	4	5

18. ¿Accedería a cursos de formación semipresenciales no gratuitos (formación online con alguna clase presencial)?

(1)	Si
(2)	No. Indique porqué.
	(1) Falta de tiempo (2) No quiero invertir dinero en formación (3) Otros (especificar)

19. ¿Accedería a cursos de formación totalmente on line no gratuitos?

(1)	Si
(2)	No. Indique porqué.
	(1) Falta de tiempo (2) No quiero invertir dinero en formación (3) Otros (especificar)

20.Cuál es la posibilidad de que usted, en un plazo de un año (1 Nada posible, 5 Muy posible):

a.- Acuda a cursos de formación	1	2	3	4	5
b.- recomiende acudir a empleados u otros comerciantes	1	2	3	4	5

******GRACIAS POR SU COLABORACIÓN******

ENCUESTADOR: _____.

FECHA: _____ HORA INICIO: _____ HORA FINALIZACIÓN: _____

OBSERVACIONES A LA ENCUESTA:

Anexo IV: Informe Lisrel

DATE: 1/ 3/2016

TIME: 15:18

L I S R E L 9.20 (32 Bit)

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.

<http://www.ssicentral.com>

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2014

Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.

The following lines were read from file F:\EUROPA\Tesis 2015\Modelo estructural\SEM
entero\SEMenterosDA\SEM Entero SDA.LPJ:

TI SEM ENTERO SDA

Completo sin datos ausentes

DA NI=25 NO=1200 MA=CM

RA FI='F:\EUROPA\Tesis 2015\Modelo estructural\SEM
entero\SEMenterosDA\DatosezonasDA.LSF'

SE

16 22 23 17 18 19 25 2 3 4 6 9 /

MO NX=6 NY=6 NK=2 NE=2 BE=FU GA=FI PS=SY TE=SY TD=SY

Total Sample Size(N) = 1224

Univariate Summary Statistics for Continuous Variables

Variable	Mean	St. Dev.	Skewness	Kurtosis	Minimum Freq.	Maximum Freq.
-----	----	-----	-----	-----	-----	-----
P_16	3.821	1.259	-0.867	-0.263	1.000	490
P_20a	2.739	1.529	0.214	-1.399	1.000	247
P_20b	3.322	1.483	-0.388	-1.219	1.000	368
P173	4.080	1.234	-1.262	0.520	1.000	648
P174	3.898	1.281	-0.968	-0.188	1.000	552
P175	3.443	1.371	-0.390	-1.065	1.000	382
For_prev	0.855	1.209	1.569	1.727	0.000	13
NF151	3.256	1.640	-0.280	-1.536	1.000	450
NF152	3.055	1.622	-0.068	-1.580	1.000	375
NF153	2.656	1.594	0.315	-1.460	1.000	268
NF155	3.145	1.631	-0.185	-1.562	1.000	397
NF158	2.932	1.637	0.046	-1.609	1.000	345

Test of Univariate Normality for Continuous Variables

Variable	Skewness		Kurtosis		Skewness and Kurtosis	
	Z-Score	P-Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
P_16	-10.855	0.000	-1.880	0.060	121.370	0.000
P_20a	3.036	0.002	-10.014	0.000	109.494	0.000
P_20b	-5.375	0.000	-8.722	0.000	104.973	0.000
P173	-14.337	0.000	3.722	0.000	219.413	0.000
P174	-11.824	0.000	-1.347	0.178	141.618	0.000
P175	-5.413	0.000	-7.620	0.000	87.372	0.000
For_prev	16.565	0.000	12.358	0.000	427.097	0.000
NF151	-3.946	0.000	-10.988	0.000	136.306	0.000
NF152	-0.978	0.328	-11.304	0.000	128.732	0.000
NF153	4.419	0.000	-10.445	0.000	128.631	0.000
NF155	-2.640	0.008	-11.176	0.000	131.862	0.000
NF158	0.654	0.513	-11.513	0.000	132.974	0.000

Relative Multivariate Kurtosis = 1.123

Test of Multivariate Normality for Continuous Variables

Skewness			Kurtosis			Skewness and Kurtosis	
Value	Z-Score	P-Value	Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
9.689	30.689	0.000	188.654	14.371	0.000	1148.336	0.000

MO NX=6 NY=6 NK=2 NE=2 BE=FU GA=FI PS=SY TE=SY TD=SY

LE

INTENCIO ACTITUD

LK

FORPREV NECFORM

FI TD(1,1)

FR LY(1,1) LY(2,1) LY(3,1) LY(4,2) LY(5,2) LY(6,2) LX(2,2) LX(3,2) LX(4,2)

FR LX(5,2) LX(6,2) BE(1,2) GA(1,1) GA(1,2) GA(2,1) GA(2,2)

VA 1 LX(1,1)

PD

OU

TI SEM ENTERO SDA

Number of Input Variables 12

Number of Y - Variables 6

Number of X - Variables 6

Number of ETA - Variables 2

Number of KSI - Variables 2

Number of Observations 1224

Covariance Matrix

	P_16	P_20a	P_20b	P173	P174	P175
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
P_16	1.586					
P_20a	0.831	2.337				
P_20b	0.657	1.177	2.200			
P173	0.540	0.486	0.506	1.522		
P174	0.524	0.534	0.580	1.017	1.640	
P175	0.555	0.526	0.509	0.660	0.724	1.879
For_prev	0.281	0.492	0.305	0.243	0.262	0.181
NF151	0.547	0.602	0.319	0.492	0.482	0.312
NF152	0.434	0.475	0.341	0.431	0.449	0.263
NF153	0.453	0.559	0.439	0.436	0.433	0.323
NF155	0.486	0.545	0.456	0.447	0.468	0.358
NF158	0.448	0.520	0.400	0.452	0.537	0.415

Anexo 4

Covariance Matrix

	For_prev	NF151	NF152	NF153	NF155	NF158
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
For_prev	1.463					
NF151	0.434	2.690				
NF152	0.429	1.675	2.631			
NF153	0.448	1.267	1.433	2.541		
NF155	0.417	1.363	1.517	1.254	2.660	
NF158	0.457	1.215	1.220	1.227	1.434	2.680

Total Variance = 25.827 Generalized Variance = 167.428

Largest Eigenvalue = 9.664 Smallest Eigenvalue = 0.555

Condition Number = 4.174

TI SEM ENTERO SDA

Parameter Specifications

LAMBDA-Y

	INTENCIO	ACTITUD
	-----	-----
P_16	0	0
P_20a	1	0
P_20b	2	0
P173	0	0
P174	0	3
P175	0	4

LAMBDA-X

	FORPREV	NECFORM
	-----	-----
For_prev	0	0
NF151	0	5
NF152	0	6
NF153	0	7
NF155	0	8
NF158	0	9

BETA

	INTENCIO	ACTITUD
	-----	-----
INTENCIO	0	10
ACTITUD	0	0

GAMMA

	FORPREV	NECFORM
	-----	-----
INTENCIO	11	12
ACTITUD	13	14

PHI

	FORPREV	NECFORM
	-----	-----
FORPREV	15	
NECFORM	16	0

PSI

INTENCIO	ACTITUD
-----	-----
17	18

THETA-EPS

P_16	P_20a	P_20b	P173	P174	P175
-----	-----	-----	-----	-----	-----
19	20	21	22	23	24

THETA-DELTA

For_prev	NF151	NF152	NF153	NF155	NF158
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0	25	26	27	28	29

Time used 0.047 seconds

DATE: 1/ 3/2016

TIME: 15:21

L I S R E L 9.20 (32 Bit)

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
<http://www.ssicentral.com>

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2014
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.

TI SEM ENTERO SDA

Covariance Matrix

	P_16	P_20a	P_20b	P173	P174	P175
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
P_16	1.586					
P_20a	0.831	2.337				
P_20b	0.657	1.177	2.200			
P173	0.540	0.486	0.506	1.522		
P174	0.524	0.534	0.580	1.017	1.640	
P175	0.555	0.526	0.509	0.660	0.724	1.879
For_prev	0.281	0.492	0.305	0.243	0.262	0.181
NF151	0.547	0.602	0.319	0.492	0.482	0.312
NF152	0.434	0.475	0.341	0.431	0.449	0.263
NF153	0.453	0.559	0.439	0.436	0.433	0.323
NF155	0.486	0.545	0.456	0.447	0.468	0.358
NF158	0.448	0.520	0.400	0.452	0.537	0.415

Covariance Matrix

	For_prev	NF151	NF152	NF153	NF155	NF158
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
For_prev	1.463					
NF151	0.434	2.690				
NF152	0.429	1.675	2.631			
NF153	0.448	1.267	1.433	2.541		
NF155	0.417	1.363	1.517	1.254	2.660	
NF158	0.457	1.215	1.220	1.227	1.434	2.680

Total Variance = 25.827 Generalized Variance = 167.428

Largest Eigenvalue = 9.664 Smallest Eigenvalue = 0.555

Condition Number = 4.174

TI SEM ENTERO SDA

Parameter Specifications

LAMBDA-Y

	INTENCIO	ACTITUD
	-----	-----
P_16	0	0
P_20a	1	0
P_20b	2	0
P173	0	0
P174	0	3
P175	0	4

LAMBDA-X

	FORPREV	NECFORM
	-----	-----
For_prev	0	0
NF151	0	5
NF152	0	6
NF153	0	7
NF155	0	8
NF158	0	9

Anexo 4

BETA

	INTENCIO	ACTITUD
	-----	-----
INTENCIO	0	10
ACTITUD	0	0

GAMMA

	FORPREV	NECFORM
	-----	-----
INTENCIO	11	12
ACTITUD	13	14

PHI

	FORPREV	NECFORM
	-----	-----
FORPREV	15	
NECFORM	16	0

PSI

INTENCIO	ACTITUD
-----	-----
17	18

THETA-EPS

	P_16	P_20a	P_20b	P173	P174	P175
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
P_16	19					
P_20a	0	20				
P_20b	0	21	22			
P173	0	0	0	23		
P174	0	0	0	24	25	
P175	0	0	0	0	0	26

THETA-DELTA

	For_prev	NF151	NF152	NF153	NF155	NF158
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
For_prev	0					
NF151	0	27				
NF152	0	28	29			
NF153	0	0	0	30		
NF155	0	0	0	31	32	
NF158	0	0	0	0	0	33

TI SEM ENTERO SDA

Number of Iterations = 5

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-Y

	INTENCIO	ACTITUD
	-----	-----
P_16	0.760	- -
P_20a	0.847	- -
	(0.060)	
	14.175	
P_20b	0.710	- -
	(0.056)	
	12.777	
P173	- -	0.968
P174	- -	1.032
		(0.050)
		20.525
P175	- -	0.945
		(0.076)
		12.405

LAMBDA-X		
	FORPREV	NECFORM
	-----	-----
For_prev	1.000	- -
NF151	- -	1.091
		(0.046)
		23.803
NF152	- -	1.184
		(0.044)
		26.888
NF153	- -	1.171
		(0.045)
		25.857
NF155	- -	1.276
		(0.045)
		28.322
NF158	- -	1.089
		(0.045)
		24.364
BETA		
	INTENCIO	ACTITUD
	-----	-----
INTENCIO	- -	0.820
		(0.087)
		9.451
ACTITUD	- -	- -

GAMMA

	FORPREV	NECFORM
	-----	-----
INTENCIO	0.130	0.177
	(0.032)	(0.049)
	4.053	3.619
ACTITUD	0.077	0.333
	(0.025)	(0.035)
	3.032	9.411

Covariance Matrix of ETA and KSI

	INTENCIO	ACTITUD	FORPREV	NECFORM
	-----	-----	-----	-----
INTENCIO	1.265			
ACTITUD	0.696	0.733		
FORPREV	0.448	0.235	1.463	
NECFORM	0.521	0.361	0.367	1.000

PHI

	FORPREV	NECFORM
	-----	-----
FORPREV	1.463	
	(0.059)	
	24.739	
NECFORM	0.367	1.000
	(0.036)	
	10.061	

PSI

Note: This matrix is diagonal.

INTENCIO	ACTITUD
-----	-----
0.544	0.595
(0.082)	(0.070)
6.676	8.550

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

INTENCIO	ACTITUD
-----	-----
0.570	0.188

NOTE: R² for Structural Equations are Hayduk's (2006) Blocked-Error R²

Reduced Form

	FORPREV	NECFORM
	-----	-----
INTENCIO	0.193 (0.034) 5.749	0.450 (0.046) 9.732
ACTITUD	0.077 (0.025) 3.030	0.333 (0.035) 9.407

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

INTENCIO	ACTITUD
-----	-----
0.253	0.188

THETA-EPS

	P_16	P_20a	P_20b	P173	P174	P175
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
P_16	0.856 (0.056) 15.183					
P_20a	- -	1.430 (0.084) 17.093				
P_20b	- -	0.416 (0.065) 6.430	1.561 (0.081) 19.350			
P173	- -	- -	- -	0.835 (0.063) 13.164		

P174	- -	- -	- -	0.285	0.859
				(0.057)	(0.069)
				5.006	12.492

P175	- -	- -	- -	- -	- -	1.224
						(0.067)
						18.214

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

P_16	P_20a	P_20b	P173	P174	P175
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.460	0.388	0.290	0.451	0.476	0.348

THETA-DELTA

	For_prev	NF151	NF152	NF153	NF155	NF158
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
For_prev	- -					
NF151	- -	1.500				
		(0.074)				
		20.185				
NF152	- -	0.384	1.230			
		(0.056)	(0.067)			
		6.876	18.342			
NF153	- -	- -	- -	1.170		
				(0.072)		
				16.277		
NF155	- -	- -	- -	-0.240	1.032	
				(0.054)	(0.072)	
				-4.443	14.400	
NF158	- -	- -	- -	- -	- -	1.493
						(0.071)
						21.033

Squared Multiple Correlations for X - Variables

For_prev	NF151	NF152	NF153	NF155	NF158
-----	-----	-----	-----	-----	-----
1.000	0.442	0.533	0.539	0.612	0.443

Log-likelihood Values

	Estimated Model	Saturated Model
	-----	-----
Number of free parameters (t)	33	78
-2ln(L)	21052.439	20955.557
AIC (Akaike, 1974)*	21118.439	21111.557
BIC (Schwarz, 1978)*	21287.065	21510.128

*LISREL uses $AIC = 2t - 2\ln(L)$ and $BIC = t\ln(N) - 2\ln(L)$

Goodness-of-Fit Statistics

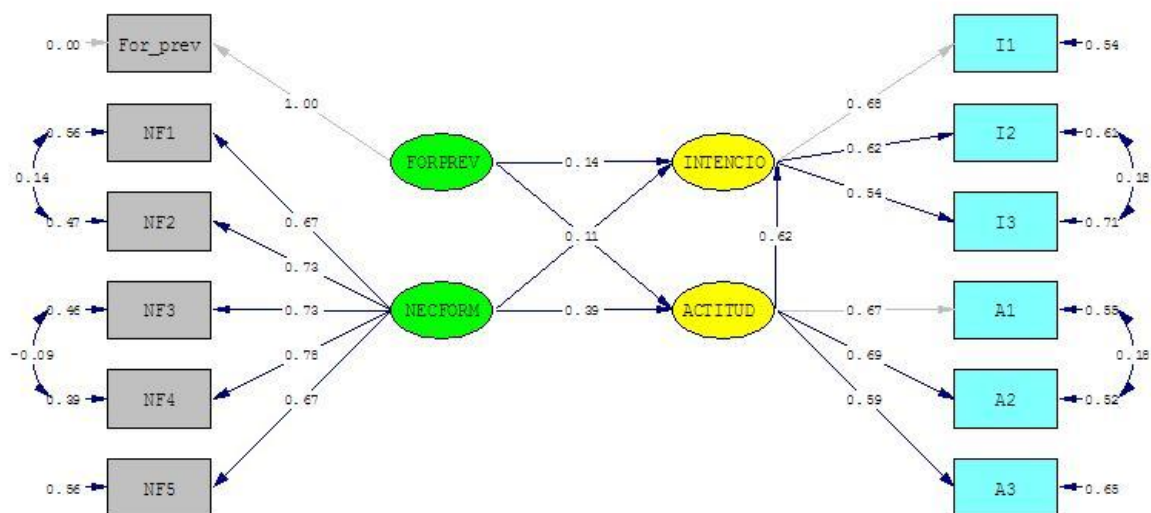
Degrees of Freedom for (C1)-(C2)	45
Maximum Likelihood Ratio Chi-Square (C1)	96.882 (P = 0.0000)
Browne's (1984) ADF Chi-Square (C2_NT)	96.376 (P = 0.0000)
Degrees of Freedom for Difference	1
Chi-square Difference (C1)	110.787 (P = 0.0000)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP)	51.882
90 Percent Confidence Interval for NCP	(27.303 ; 84.206)
Minimum Fit Function Value	0.0792
Population Discrepancy Function Value (F0)	0.0424
90 Percent Confidence Interval for F0	(0.0223 ; 0.0688)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.0307
90 Percent Confidence Interval for RMSEA	(0.0223 ; 0.0391)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05)	1.00
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	0.133
90 Percent Confidence Interval for ECVI	(0.113 ; 0.159)
ECVI for Saturated Model	0.127
ECVI for Independence Model	3.776
Chi-Square for Independence Model (66 df)	4598.304
Normed Fit Index (NFI)	0.979
Non-Normed Fit Index (NNFI)	0.983

Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.667
Comparative Fit Index (CFI)	0.989
Incremental Fit Index (IFI)	0.989
Relative Fit Index (RFI)	0.969

Critical N (CN) 884.119

Root Mean Square Residual (RMR)	0.0503
Standardized RMR	0.0239
Goodness of Fit Index (GFI)	0.987
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.978
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI)	0.569

Time used 0.031 seconds



Chi-Square=96.88, df=45, P-value=0.00001, RMSEA=0.031

I1 = P_16 I2 = P_20a I3 = P_20b

A1 = P173 A2 = P174 A3 = P175

For_prev = FORPREV

NF151 = NF1 NF152 = NF2 NF153 = NF3 NF155 = NF4 NF158 = NF5